

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN PÚBLICO - ORGANIZACIÓN ENTRE LA
COMUNIDAD DE LOS LÍMITES Y LA FUNDACIÓN PROYECTO TITÍ A PARTIR
DE SUS INICIATIVAS DE DESARROLLO LOCAL.**

JENNIE PEÑA ESCOBAR

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISIÓN DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN
BARRANQUILLA, COLOMBIA
2012**

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN PÚBLICO - ORGANIZACIÓN ENTRE LA
COMUNIDAD DE LOS LÍMITES Y LA FUNDACIÓN PROYECTO TITÍ A PARTIR
DE SUS INICIATIVAS DE DESARROLLO LOCAL.**

Presentado por:

JENNIE PEÑA ESCOBAR

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGISTER EN COMUNICACIÓN**

Director:

Camilo Mejía Reatiga, PhD (c)

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISIÓN DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN
BARRANQUILLA, COLOMBIA
2012**

*A Jacob, Liam y Jason.
Ustedes son el motor que me impulsa,
el viento que me guía y la paz que me acompaña.
¡Los amo!*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi roca, porque la victoria sólo se puede alcanzar a través de la confianza en ti Señor.

A la Fundación Proyecto Tití y sus directivas, Rosamira Guillen y Iader Lamilla, por permitirme conocer esta maravillosa iniciativa.

A toda la comunidad de Los Límites y en especial a las mujeres de Asoartesanías, por abrirme las puertas de sus hogares y recibirme siempre con entusiasmo.

A Camilo Mejía Reatiga, director de tesis, por sus valiosas orientaciones y colaboración permanente.

A mis padres, ejemplo de amor incondicional, por su apoyo constante durante esta y todas las etapas de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE FIGURAS.....	7
INDICE TABLAS.....	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I: CONTEXTUALIZACION	14
1. LA FUNDACION PROYECTO TITÍ.....	14
<i>El Proyecto Tití.....</i>	14
<i>Relaciones Comunitarias</i>	14
<i>Formación y sensibilización de la opinión pública.</i>	15
<i>Bundes- Alternativas a la Conservación de bosques.</i>	17
<i>Búsqueda de alternativas de ingresos para las comunidades rurales.</i>	18
2. LA COMUNIDAD DE LOS LIMITES	18
<i>Las Eco-mochilas y la Comunidad de Los Límites</i>	19
CAPITULO II: CONCEPTUALIZACIÓN	20
3. MARCO TEÓRICO	20
<i>De la Responsabilidad Social Empresarial a la Responsabilidad Social Compartida.</i>	20
<i>El Tercer Sector y las organizaciones de la sociedad civil.....</i>	24
<i>La responsabilidad social en las Organizaciones del Tercer Sector (OTS).....</i>	26
<i>Procesos de relación con los stakeholders</i>	28
<i>Pensamiento estratégico sobre la relación con los stakeholders</i>	30
<i>Análisis y planificación de la relación</i>	33
<i>Mantenimiento y fortalecimiento de las capacidades relacionales</i>	34
<i>Relacionamiento efectivo con los stakeholders</i>	34
<i>Implementación y revisión de la relación.....</i>	35
<i>Las Relaciones con la Comunidad.</i>	35
<i>Las Relaciones Públicas y la Teoría RPO (Relacionamiento Públicos - Organización).....</i>	41
<i>El concepto de Relacionamiento</i>	42
<i>Antecedentes de las relaciones.....</i>	44
<i>Estrategias de cultivo de relaciones.....</i>	45
<i>Estrategias simétricas.</i>	46
<i>Estrategias asimétricas.</i>	48
<i>Consecuencias: Resultados y Calidad de la Relación</i>	49

CAPITULO III: OPERACIONALIZACIÓN.....	52
4. OBJETIVOS	52
4.1. GENERAL	52
4.2. ESPECÍFICOS.....	52
5. PREGUNTA PROBLEMA	52
6. METODOLOGÍA.....	53
6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	53
6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
6.3. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	54
6.4. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.....	55
6.5. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	57
6.6. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	60
6.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	62
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION	63
7. ANÁLISIS DE DATOS	63
7.1. RESULTADOS ENCUESTA	63
7.2. ANÁLISIS GRUPOS FOCALES	85
7.2.1. ANÁLISIS GRUPO FOCAL “INVOLUCRADOS”	86
7.2.2. ANÁLISIS GRUPO FOCAL “NO INVOLUCRADOS”	101
7.3. ANÁLISIS ENTREVISTA	109
CAPITULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	118
8. DISCUSIÓN.....	118
<i>Actitudes de la organización frente a las relaciones comunitarias.</i>	<i>119</i>
<i>Prácticas de comunicación para la construcción y cultivo de relaciones con la comunidad.</i>	<i>122</i>
<i>Resultados y la calidad de las relaciones con la comunidad</i>	<i>124</i>
9. CONCLUSIONES.....	127
<i>Modelo de Relacionamiento Fundación Proyecto Tití - Comunidad de Los Límites.....</i>	<i>127</i>
10. EVALUACIÓN DEL ESTUDIO	139
11. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	141
12. DIRECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	144
ANEXOS	151

INDICE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Responsabilidad Social de las OTS del Observatorio del Tercer Sector	27
Figura 2 El Contrato Psicológico	38
Figura 3 Resultados de las Dimensiones Relacionales	65
Figura 4 Reciprocidad de Control: (Ítems 1-5).....	66
Figura 5 Reciprocidad de Control: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión	67
Figura 6 Confianza: (Ítems 6-11)	69
Figura 7 Confianza: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión	70
Figura 8 Compromiso: Ítems 12-16	73
Figura 9 Compromiso: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión.....	74
Figura 10 Satisfacción: Ítems 17- 21.....	76
Figura 11 Satisfacción: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión	77
Figura 12 Relación de Intercambio: Ítems 22-25.....	79
Figura 13 Relación de Intercambio: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión	80
Figura 14 Relación Comunal: Ítems 26-30.....	82
Figura 15 Relación Comunal: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión.....	83
Figura 16 Modelo de Relacionamiento Fundación Proyecto Tití - Comunidad de Los Límites.	127

INDICE TABLAS

Tabla 1 Percepción que tienen los habitantes de Los Límites de la Fundación Proyecto Tití	64
Tabla 2 Reciprocidad de Control: Media por ítems 1 - 5	66
Tabla 3 Confianza: Media por ítems 6 - 11	69
Tabla 4 Compromiso: Media por ítems 12 - 16	73
Tabla 5 Satisfacción: Media por ítems 17 - 21	76
Tabla 6 Relación de Intercambio: Media por ítems 22 - 25	80
Tabla 7 Relación Comunal: Media por ítems 26 -30	82
Tabla 8 Expectativas en la gestión relacional Proyecto Tití - Los Límites	131
Tabla 9 Evidencia de la gestión relacional durante la etapa de planificación y ejecución	134
Tabla 10 Evidencia del legado relacional entre la fundación y la comunidad	137

RESUMEN

TITULO:	ANÁLISIS DE LA RELACIÓN PÚBLICO - ORGANIZACIÓN ENTRE LA COMUNIDAD DE LOS LÍMITES Y LA FUNDACIÓN PROYECTO TITÍ A PARTIR DE SUS INICIATIVAS DE DESARROLLO LOCAL.
AUTOR:	JENNIE PEÑA ESCOBAR
PALABRAS CLAVES:	Tercer sector, Relaciones con la comunidad, Relaciones Públicas, Construcción de relaciones, Resultados relacionales.

Proyecto Tití es un programa multi-disciplinario de conservación *in situ* que combina la investigación de campo, la educación y las iniciativas de programas de la comunidad para que la conservación de los recursos naturales sea económicamente factible para las comunidades locales en Colombia. El programa está diseñado para proporcionar información útil para ayudar en la preservación a largo plazo del tití cabeciblanco y desarrollar defensores de la comunidad local para promover los esfuerzos de conservación en Colombia. Desde su creación en 1985, Proyecto Tití se ha comprometido a aumentar la conciencia pública de la difícil situación del tití cabeciblanco a través de una variedad de proyectos en los que participan muchas personas y organizaciones.

Según la Dra. Anne Savage, fundadora de Proyecto Tití, el desarrollo eficaz a largo plazo de programas de conservación requiere algo más que los estudios científicos. Se necesita un enfoque multidisciplinario que combine la investigación de campo y la evaluación científica de los hábitats, así como programas de la comunidad que involucren a la población local.

Con base en esa premisa, esta investigación examinó la relación público-organización (RPO) dada entre la Fundación Proyecto Tití y los residentes de Los Límites, una comunidad rural donde la organización tiene presencia e impacto. El propósito del estudio fue analizar cómo una organización no gubernamental crea y mantiene relaciones con las comunidades que sirve, y explorar los resultados relacionales que definen la calidad de estas relaciones. El estudio se basó en las estrategias de cultivo propuestas por Hon y Grunig (1999), y las directrices de Grunig (2002) para evaluar las relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

En general, el estudio mostró que aunque el concepto de responsabilidad social se asocia principalmente con el mundo empresarial, organizaciones del tercer sector en su búsqueda de generar valor positivo en la sociedad también requieren una gestión socialmente responsable de sus acciones hacia sus partes interesadas a fin de construir relaciones a largo plazo.

ABSTRACT

TITLE: ANALYSIS OF THE COMMUNITY RELATIONSHIP STRATEGIES AND OUTCOMES OF THE PROYECTO TITI FOUNDATION IN THE PRESERVATION OF THE COTTON-TOP TAMARIN MONKEY.

AUTHOR: JENNIE PEÑA ESCOBAR

KEYWORDS: Nonprofit, Community Relations, Organization-Public Relationships, Relationship building, Relationship outcomes.

Proyecto Tití is a multi-disciplinary in situ conservation program that combines field research, education initiatives and community programs to make the conservation of natural resources economically feasible for local communities in Colombia. The program is designed to provide useful information to assist in the long-term preservation of the cotton-top tamarin monkey and to develop local community advocates that promote conservation efforts in Colombia. Since its inception in 1985, the Proyecto Tití Foundation has been committed to raising public awareness to the plight of the cotton-top tamarin monkey through a variety of social projects involving numerous individuals and organizations.

According to Dr. Anne Savage, the founder of Proyecto Tití, developing effective long-term conservation programs requires more than just scientific studies. It requires a multidisciplinary approach that combines field research and effective scientific assessments of habitats, as well as community programs that involve local people in culturally relevant, action-based programs.

Based on that premise, this research examined the Organization-Public Relationship (OPR) between The Proyecto Tití Foundation and the residents of Los Limites, a local community where the organization has presence. The purpose of the study was to analyze how a nonprofit organization creates and maintains relationships with the communities it serves, and to explore the relational outcomes that define the quality of these relationships. The study was based on the cultivation strategies suggested by Hon & Grunig (1999), and the guidelines of Grunig (2002) to evaluate the relationships between organizations and their audiences.

Overall, the study showed that although the concept of social responsibility is associated primarily with the business world, Third Sector organizations in their quest to generate positive value in society also require a socially conscious management of their actions towards their stakeholders in order to build strong, long-lasting relationships.

INTRODUCCIÓN

Hoy, más que nunca, las organizaciones se enfrentan con la realidad que sus acciones están siendo supervisadas por públicos cada vez más educados, que no sólo esperan, sino que a menudo están comenzando a exigir, comportamientos socialmente responsables por parte de las organizaciones con las que eligen relacionarse.

Este marcado interés en el rol social de las organizaciones, está siendo promovido con mayor fuerza por una creciente sensibilidad y consciencia social hacia las causas ambientales y éticas que afectan a diferentes públicos.

Dado que las empresas hoy día se encuentran obligadas a asumir responsablemente las consecuencias que puedan tener sus acciones, así como contribuir positivamente a la sociedad de las que hacen parte, el concepto de responsabilidad social se ha convertido en un elemento estratégico de las agendas corporativas, el cual ha pasado del mero asistencialismo a ser un valor fundamental de la administración contemporánea. El cambio en las expectativas que la sociedad tiene de las empresas, para que éstas se conviertan en buenos ciudadanos corporativos, ha permitido en los últimos años la integración de la responsabilidad social a la cultura organizacional de grandes firmas.

Sin embargo, a pesar que el concepto de responsabilidad social se asocia fundamentalmente a la empresa privada, su definición no excluye el ámbito organizacional y de gestión de las entidades del Tercer Sector. Las entidades del Tercer Sector son socialmente responsables porque con sus actividades crean valor social (Toro, 2004).

¿Qué ocurre entonces en las organizaciones del Tercer Sector?, ¿cómo generan y mantienen relaciones con las comunidades que impactan?, ¿Cuáles son los resultados de estas relaciones?

La ineficaz gestión de la responsabilidad social en el seno de una entidad del Tercer Sector puede traer consigo la pérdida progresiva de legitimidad y reconocimiento. Lo que equivale a la pérdida de capital relacional y social (Toro, 2004).

A partir de los conceptos de la teoría de la relación público – organización (RPO), este estudio explora cómo una organización no gubernamental crea y mantiene relaciones con su comunidad de impacto, a partir de prácticas de desarrollo local. Con ello se pretende plantear un marco útil para la construcción y el sostenimiento de relaciones positivas entre las organizaciones de Tercer Sector y sus comunidades de impacto. El objetivo es permitir el fortalecimiento de las iniciativas sociales que rigen las conductas y motivaciones de los organismos no gubernamentales, a través de : (a) Una mejor comprensión de la relación con las comunidades locales, especialmente en lo que respecta a la construcción y mantenimiento de relaciones, (b) Una mejor comprensión de las percepciones de la comunidad local en referencia a las actuales iniciativas comunitarias, (c) un mayor aprecio por el papel de las organizaciones del Tercer Sector en el desarrollo social y económico de las localidades, (d) el fortalecimiento de la investigación de relaciones públicas en un contexto local.

El presente documento está compuesto de cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera: el primer capítulo están dedicado a la presentación del caso de estudio para ayudar a la comprensión de los programas comunitarios de la Fundación Proyecto Titi y la comunidad de los Límites en el departamento de Bolívar, donde se enmarca este estudio.

El segundo capítulo presenta el marco teórico que sustenta la pertinencia conceptual del tema de investigación desde la perspectiva de las relaciones públicas. La premisa de la investigación yace en la idea que para ser efectivas, las relaciones deben conciliar las necesidades tanto de la organización como de los grupos de interés (Ledingham J. A & Bruning S. D., 2000). Posteriormente se exponen los objetivos y la metodología del trabajo.

El capítulo cuarto presenta el análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos a partir de las variables relacionales identificadas en la teoría y que dieron respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

En el quinto capítulo se hace una discusión que permite reflexionar sobre los resultados, al tiempo que genera una línea para futuras investigaciones en el campo de la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas.

Finalmente se presentan las conclusiones y la propuesta de un modelo de relacionamiento que sistematiza la experiencia de la fundación Proyecto Tití con la comunidad de los Límites.

La importancia de este estudio radica en analizar la construcción y cultivo de relaciones comunitarias por parte de una organización del Tercer Sector y la calidad de estas relaciones, a fin que los resultados le permitan a las organizaciones locales fortalecer sus esfuerzos de acercamiento comunitario, basándose en un programa de gestión que no sólo se ajuste al contexto local y las necesidades de sus stakeholders, sino que además permita reconciliar los planes estratégicos de la organización, así como su deseo de transformación social.

CAPITULO I: CONTEXTUALIZACION

1. LA FUNDACION PROYECTO TITÍ

La Fundación Proyecto Tití es una Organización No Gubernamental, sin ánimo de lucro que trabaja por la protección del tití cabeciblanco, animal endémico de la costa Caribe colombiana, y que se encuentra catalogado como “en peligro crítico de extinción”; y por la conservación de su hábitat el bosque seco tropical de Colombia que está desaparecido en más del 99%. Dado que el tití cabeciblanco se encuentra sólo en la región noroeste de Colombia, los esfuerzos por proteger los restantes bosques tropicales es esencial para su supervivencia futura. Sin embargo, es importante entender que para que los esfuerzos en la educación para la conservación sean eficaces, se requiere del interés y apoyo de las poblaciones locales. A través del Proyecto Tití, la fundación se ha comprometido a hacer de la conservación del tití cabeciblanco una de las principales prioridades.

El Proyecto Tití

Proyecto Tití es un programa multi-disciplinario de conservación *in situ* que combina la investigación de campo, la educación y las iniciativas de programas de la comunidad para que la conservación de los recursos naturales sea económicamente factible para las comunidades locales en Colombia. El programa está diseñado para proporcionar información útil para ayudar en la preservación a largo plazo del tití cabeciblanco y desarrollar defensores de la comunidad local para promover los esfuerzos de conservación en Colombia.

Relaciones Comunitarias

La principal meta de la Fundación Proyecto Tití es generar un acercamiento con las comunidades locales e involucrarlos en acciones significativas de conservación para proteger los bosques tropicales del norte de Colombia y la fauna y flora que en ellos habita. Los miembros de las comunidades rurales conocen e identifican un tití cabeciblanco pero no saben que es una especie en peligro de extinción y que sólo se encuentra en el norte de

Colombia. Las campañas de sensibilización se enfocan en aumentar el interés y conocimiento de la población sobre la conservación del tití cabeciblanco, ya que una de las principales amenazas del tití es su caza indiscriminada para el comercio ilegal de animales silvestres como mascotas.

Estos programas de relacionamiento comunitario incluyen la formación y sensibilización de la opinión pública, alternativas a la conservación de bosques y la búsqueda de alternativas de ingresos para las comunidades rurales. Cada una de ellas exige un tipo de relacionamiento estrecho y a largo plazo con la comunidad para su éxito.

Formación y sensibilización de la opinión pública.

En 1988, la fundación llevó a cabo una investigación en la escuela local cerca del sitio de investigación en Colosó, para evaluar la percepción de las comunidades de las necesidades de conservación del área. Se encontró que muchos estudiantes tenían una variedad de mitos e ideas erróneas sobre el bosque y la fauna del área. Aproximadamente el 70% de los estudiantes del colegio nunca habían visitado el bosque que está a sólo 4 kilómetros de distancia de su pueblo. Otro hecho inquietante era que más del 90% de los estudiantes no tenía ni idea de que el tití cabeciblanco era endémico de Colombia y que no se encontraba en otros países en Suramérica.

Para aumentar la conciencia pública y crear un interés en el programa, se crearon varios programas comunitarios para los pueblos locales, incluyendo la distribución de camisetas y afiches de tití cabeciblanco creados y producidos por Jersey Wildlife Preservation Trust. Con el apoyo externo los niños del pueblo pintaron dibujos y frases alusivas a la conservación en las paredes de las escuelas del pueblo.

En un esfuerzo para dirigir la atención pública a la captura ilegal de la vida silvestre para el comercio de animales, también se ha desarrollado un programa de intercambio de armas de fuego por dinero, juguetes, etc. Así se animan a aldeanos para negociar las

municiones generalmente usadas para cazar y capturar animales para el comercio de mascotas por muñecos de tití cabeciblanco.

De igual forma, se ha trabajado con el Zoológico de Barranquilla para ampliar el programa de educación ambiental a un público urbano, concentrándose en el comercio ilegal de mascotas del tití cabeciblanco. Las personas en los centros urbanos tienen más probabilidades de ser los compradores de mascotas más que en el lugar donde se captura. Para ello se ha elaborado un folleto para la difusión, y también se ha ampliado los miembros del Zoo Club.

Por su parte, el programa de educación rural está dirigido a las comunidades de Santa Catalina, Los Limites y Colorado, que están dentro de los 5 kilómetros del bosque del Ceibal. Aquí se han puesto en marcha programas para las escuelas y los adultos de las comunidades, y capacitación a los maestros en temas como Conservación de la biodiversidad y los beneficios para las comunidades locales, prácticas agrícolas alternativas que fomenten el uso sostenible y el desarrollo de alternativas económicas que tienen un impacto en la preservación del hábitat.

Para los niños existe la *CarTiTílla* - una guía para los estudiantes de la escuela primaria, para aprender sobre el tití cabeciblanco y la relación que tiene con otros animales que se encuentran en los bosques tropicales de Colombia. Hay también una guía del profesor que ofrece información para ayudar a los profesores en el uso creativo de este libro de trabajo con sus estudiantes.

Más allá de la comunidad rural, se ofrece formación avanzada en Biología de la Conservación para estudiantes universitarios. Además, los estudiantes universitarios han realizado sus proyectos de tesis en el sitio de trabajo. Los temas de tesis han ido desde la ecología de la alimentación del tití cabeciblanco a la comprensión de la herpetofauna en la Hacienda de El Ceibal.

Bindes- Alternativas a la Conservación de bosques.

Dado el ritmo dramático de la destrucción de los bosques para el consumo humano y agrícola, es fundamental que los programas se desarrollen para reducir la dependencia de los productos forestales no sostenibles. Debido al alto costo de la electricidad, la mayoría de las comunidades rurales en Colombia cocina con leña, usando gran cantidad de madera que es extraída de los bosques. Una familia de cinco personas utiliza en promedio 15 leños al día para cocinar sus alimentos. Dada esta alta tasa de consumo, sin esfuerzos realizados para reponer los árboles que se cosechan, las regiones boscosas se enfrentan a una sustancial pérdida anual.

Para reducir la cantidad de madera que se consume para este propósito, la Fundación Proyecto Tití creó un binde de arcilla, que resulta mucho más eficiente al usar solo cinco leños para cocinar los alimentos cada día. Los bindes también producen beneficios para la salud humana, reduciendo la irritación de los ojos y pulmones causada por el excesivo humo que produce el cocinar con el fogón tradicional de tres piedras.

Algunos habitantes de estas comunidades ya habían utilizado bindes para cocinar sus alimentos, elaborándolos con montículos de termitas de la selva y reforzándolos con barro. El problema con el montículo de termitas es que este binde no soporta el uso constante. Además es dispendioso traerlo desde el bosque y prepararlo para su uso. En promedio, un binde tradicional puede durar un mes con uso constante.

Habida cuenta que los bindes ya eran culturalmente aceptados, y que los habitantes se mostraron interesados en la modificación de los materiales de un binde que permitiera una mayor utilización a largo plazo se diseñó y probó un prototipo de binde elaborado con arcilla. Varios aspectos a destacar de este nuevo diseño de binde fueron: La comida mantiene su sabor característico cuando se cocina utilizando un binde y las mujeres informaron menos irritación de los ojos y menos aspiración de humo. El estudio concluyó que los bindes fueron

significativamente más eficiente al quemar 2 / 3 menos de madera por día que cocinar con las tres piedras. Si bien el uso de bindes ha tenido éxito en la reducción de la deforestación, otras alternativas económicas son aún necesarias.

Búsqueda de alternativas de ingresos para las comunidades rurales.

Dentro de los programas de desarrollo comunitario se encuentran la fabricación de peluches por las artesanas y las eco-mochilas.

Peluches: Fabricación de titíes cabeciblanco de peluche, los cuales generan una fuente alternativa de ingresos para las comunidades y sirven como herramienta de divulgación para motivar la conservación del tití.

Eco-mochilas: Dentro de sus programas de desarrollo comunitario, el Proyecto Tití patrocina la fabricación de eco-mochilas: bolsos tradicionales elaborados de bolsas de plástico encontradas contaminando los bosques y las ciudades de Colombia. El proyecto busca proveer alternativas de ingresos a las comunidades rurales empobrecidas para reducir la necesidad de explotar recursos del bosque para subsistencia. Las eco-mochilas se basan en el reciclaje de bolsas plásticas contaminantes, que se convierten en mochilas tejidas en croché, con el triple beneficio de generar ingresos, reciclar y proteger el poco bosque que aún queda en el que habitan los titíes.

2. LA COMUNIDAD DE LOS LIMITES

Los Límites es una vereda del municipio de Luruaco, Atlántico, con apenas dos calles, ubicada a 79 kilómetros de Barranquilla y a 20 metros de los límites con Bolívar -de allí su nombre-. Es la comunidad más cercana a la hacienda El Ceibal, casa del Proyecto Tití, donde existe un bosque seco tropical con aproximadamente un centenar de micos titíes cabeciblanco. Es además la comunidad de impacto de los programas de desarrollo del Proyecto Tití.

Las Eco-mochilas y la Comunidad de Los Límites

Para proteger a los pequeños primates, que los habitantes de Los Límites cazaban para venderlos como mascotas exóticas, la Fundación Proyecto Tití, buscando otra opción para la comunidad, motivó la creación de una cooperativa de mujeres llamada Asoartesanías. Estas mujeres inspiraron a todo el pueblo de Los Límites para reunir y preparar las bolsas de plástico para que puedan ser tejidas en crochet en una mochila ecológica. Se necesitan aproximadamente 100 a 120 bolsas de plástico para hacer una ecomochila, y el único gasto que tienen las tejedoras es la aguja de croché.

Así, esta comunidad del Atlántico dejó de cazar titíes cabeciblancos para dedicarse a hacer mochilas con bolsas plásticas que son recicladas. Más del 30 por ciento de la comunidad trabaja en la elaboración de las eco-mochilas: los niños buscan las bolsas y las lavan, mientras los hombres las pican y las mujeres las tejen.

A través de este programa del Proyecto Tití ayuda a la comunidad de Los Límites a adquirir ingresos que ayudan a mantener a sus familias, reduciendo al mismo tiempo su dependencia de los recursos forestales. Se logran por tanto tres aspectos fundamentales para el desarrollo comunitario: la conservación del bosque y de los titíes, la generación de ingresos y el trabajo en familia.

Teniendo en cuenta la importancia que tienen las relaciones comunitarias en el desarrollo a largo plazo de programas de conservación, esta investigación busca responder las siguientes interrogantes, ¿Cuáles son las características que enmarcan las relaciones entre la comunidad de Los Límites y la Fundación Proyecto Tití?, ¿Cómo la organización genera y mantiene relaciones con la comunidad?, ¿Cuáles son los resultados que definen la calidad de estas relaciones?

CAPITULO II: CONCEPTUALIZACIÓN

La presente investigación analiza la relación público - organización dada entre una organización del Tercer Sector y la comunidad donde ésta tiene un impacto. En esta sección se presentará la construcción del marco teórico a partir de la revisión de la literatura.

El marco teórico consta de tres partes. La primera parte aborda las perspectivas generales sobre las organizaciones del Tercer Sector y su relación con la responsabilidad social. La segunda parte hace referencia a la noción de las relaciones comunitarias y los procesos de relación con los stakeholders. Finalmente se aborda la perspectiva relacional como teoría de las Relaciones Públicas. La idea central sugiere que las Relaciones Públicas, como disciplina encargada de la gestión de relaciones, deben centrarse en el desarrollo de conductas relaciones duraderas entre las organizaciones y sus públicos. Así, la percepción del rol las Relaciones Públicas basada en actividades simbólicas diseñadas para mejorar la imagen de la organización, se ha extendido a un nuevo paradigma: el fomento de relaciones a largo plazo conducentes al mutuo beneficio tanto de las organizaciones y como de sus público de interés.

3. MARCO TEÓRICO

De la Responsabilidad Social Empresarial a la a Responsabilidad Social Compartida.

En un mundo de expectativas cambiantes, la percepción sobre la responsabilidad social de las organizaciones ha evolucionado enormemente. De los años 70, cuando el famoso artículo de Friedman para el *New York Times* argumentaba que la única responsabilidad social de una empresa era la de aumentar sus ganancias, la responsabilidad social empresarial (RSE) ha pasado a ser concebida en la actualidad como un eje fundamental de gestión que afecta los comportamientos y las actuaciones de todo tipo de organización, ya

que la obliga a asumir compromisos y a ser coherentes con sus valores y con el rol que representa en la sociedad.

En 1998, durante el primer dialogo de RSE en Holanda, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por su sigla en inglés), desarrolló un concepto ampliamente usado hoy día en referencia al rol de una empresa en la sociedad. Según este organismo, la responsabilidad social corporativa es el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando a la vez la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como el de la comunidad local y sociedad en general (WBCSD, 1998).

Así mismo, otras definiciones de RSE comparten el argumento de que el comportamiento ético y unos fuertes valores corporativos deben yacer en el corazón de los intereses de la empresa y sus grupos de interés. El instituto Business for Social Responsibility (BSR), por ejemplo, define la RSE como administrar de una manera que cumpla o supere las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que la sociedad tiene de las empresas. La RSE es vista como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que integran todas las operaciones de una empresa, y la toma de decisiones que apoya y estimula la alta dirección.

Las cifras de RSE demuestran que hoy en día las organizaciones se encuentran en una etapa en la que ya no se limitan a cumplir con las obligaciones legales que le son requeridas, sino que, más bien, parecen estar comprometiéndose a la buena ciudadanía corporativa.

Aunque el establecimiento de las normas sociales es del dominio de las instituciones gubernamentales y otro tipo de organismos, las empresas se han dado cuenta que ellas también tienen la obligación de autorregularse y comportarse de una manera socialmente responsable. No sólo porque es requerido por la sociedad, sino porque en el largo plazo este abordaje comprende una base sólida y segura para la estabilidad y el éxito de una empresa.

Una encuesta sobre los informes de responsabilidad social empresarial 2008, realizada por la firma KPMG internacional, indica que en el año 2007 tres cuartos de las primeras 250 firmas de la lista *Fortune Global 500* (G250) tenían una estrategia corporativa de responsabilidad social definida con objetivos, y que el 63 por ciento de ellas practicaban un acercamiento estructurado de diálogo con sus stakeholders, por encima del 33 por ciento reportado en el 2005. En medio de esta transformación global, las empresas alrededor del mundo están gestionando acciones de ciudadanía corporativa por una variedad de razones que se extienden desde lo ético a lo político, así como lo filosófico (Burlingame, D. F., & Young, D. R, 1996).

Así, conscientes de que atender problemáticas ambientales y sociales añade valor y competitividad sostenible en un mercado impulsado por las expectativas de los stakeholders, la mayoría de las empresas promedio incorporan una filosofía de “hacer bien haciendo el bien” en sus decisiones de inversión en responsabilidad social; asegurándose de que los programas en que invierten socialmente se ajustan a sus negocios y les permiten alcanzar tanto sus objetivos corporativos como sociales.

Sin embargo, a pesar que el concepto de responsabilidad social se asocia fundamentalmente a la empresa privada, su definición no excluye el ámbito organizacional y de gestión de las entidades del Tercer Sector. De hecho, todas las actuaciones de todas las organizaciones (sean públicas, privadas o Tercer Sector) tienen un impacto tanto en la sociedad como en el entorno (Vidal, P., Torres, D., Guix, B., & Peña, M. 2005), y específicamente en el marco de la responsabilidad social, y en medio de una sociedad relacional, empresa privada, gobierno y Tercer Sector convergen para resolver conjuntamente las necesidades sociales actuales. Este esquema social pone en cada uno de los agentes sociales la responsabilidad de sus relaciones con el entorno y con la sociedad. (p.3)

Esto se hizo evidente cuando luego de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), en 1992, las empresas empezaron a relacionarse con organismos internacionales, ONGs y el Estado para atender problemas sobre desarrollo sostenible. En un principio, muchos negocios y representantes gubernamentales atendieron la cumbre para defender sus intereses económicos e imagen corporativa o gubernamental, sin embargo, desde entonces, se han forjado muchas relaciones y la comunidad empresarial ha reconocido las potenciales ventajas de contribuir activamente a iniciativas de desarrollo sostenible, especialmente en países en vía de desarrollo.

Se observa entonces la evolución de las relaciones entre los agentes sociales como resultado de la consolidación de una sociedad basada en las relaciones, lo que ha permitido, según informa el Observatorio del Tercer Sector en España (Vidal et al, 2005), colaboraciones cada vez más habituales y más estrechas para el impulso de las iniciativas de desarrollo.

Llegado a este punto es fundamental entender que el contribuir con estas iniciativas sociales va mucho más allá del mero aporte de experiencia técnica y recursos financieros que por mucho tiempo primó en la relación empresa-sector público. Hoy en día, las alianzas entre las empresas, el Estado y las organizaciones sociales deben estar basadas en un compromiso por avanzar en la transformación social.

Al detenernos en esta idea encontramos que un punto convergente en este camino de colaboración entre empresa, Estado y el Tercer Sector es la comunidad. Y ya que verdaderas alianzas requieren el desarrollo de relaciones sociales, la construcción de compromiso, confianza y la comprensión mutua de las partes involucradas (LaFrance, J & Lehmann, M 2005), el presente estudio, en particular, le ha prestado especial atención a estudiar las relaciones que se establecen entre las organizaciones sociales y la comunidad, en marco del desarrollo local.

El Tercer Sector y las organizaciones de la sociedad civil

Hoy en día, las organizaciones conocidas como Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) ocupan un espacio importante en las agendas sobre desarrollo social, democratización y gobernabilidad. El reconocimiento internacional del papel de las ESAL en la arena política y socioeconómica, se relaciona con la conciencia creciente de su aporte a la solución de problemas sociales, su capacidad de producción de bienes públicos y sus contribuciones en los procesos de reforma del Estado (Lewis, D. 1999 citado en Villar, R. 2010).

En Colombia, las ESAL son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados o de terceras personas o de la comunidad en general y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros. Dado que tienen un fin diferente a los organismos gubernamentales (primer sector) y de las empresas privadas (segundo sector), las ESAL, descritas también como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) u Organizaciones No Gubernamentales (ONG); se ubican en un sector diferenciado: el Tercer Sector.

Dentro de la literatura social el concepto Tercer Sector tiene un carácter amplio y heterogéneo, y su uso ha llevado a múltiples denominaciones e interpretaciones del término. Algunos autores lo conciben como una alternativa o parte de un mix en la provisión de servicios sociales, otros hay quienes lo definen como una forma de organización social. Para efectos del presente estudio, el concepto del Tercer Sector se fundamenta en la idea que, además del mercado y el Estado, existe una tercera esfera de organización que se rige por la libre asociación y es producto de la interacción entre los miembros que la componen. Bresser y Cunill (1998) citado por Rodriguez, J (2005), lo identifican como una tercera forma de propiedad entre la privada y la estatal, que no persigue el lucro y su función se dirige a la producción de servicios sociales, sin incluir el control sobre los mismos.

De lo anterior resulta evidente el amplio apartado de organizaciones que se catalogan dentro del Tercer Sector, incluyendo a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), configuradas en forma de fundaciones, asociaciones, cooperativas o voluntariados. A pesar de su diversidad, estas organizaciones comparten algunos rasgos comunes. De acuerdo con la definición “estructural-operacional” desarrollada por Salamon, L. M. (1999) para el Centro de Estudios sobre la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins, estos son:

- No distribuyen excedentes: estas organizaciones tienen la restricción de repartir los beneficios económicos entre los gestores o socios, pues los excedentes deben utilizarse para el desarrollo de la misión social.
- Organizaciones: pues poseen presencia y estructura interna, fines específicos y límites organizacionales, y no son agrupaciones transitorias
- Privadas y no gubernamentales: su identidad y autoridad son privadas y separadas del aparato gubernamental
- Autogobernadas: poseen control sobre sus actividades, y tienen la capacidad para definir y alterar su misión, estructura, estatutos y para escoger sus miembros y directivas.; y finalmente
- Voluntarias: existe libre voluntad para asociarse y participar en ellas. (p.19)

En suma podemos decir que las organizaciones del Tercer Sector son un conjunto amplio y diverso de organizaciones, pero, ante todo, una característica fundamental que las diferencia de las otras dos instancias sociales, es que movilizan sus recursos alrededor de visiones y valores compartidos, además sus actividades están motivadas por la solidaridad social y la cooperación y no tienen intenciones de lucro sino que propenden por el fortalecimiento de la sociedad civil (Villar, R. 2010).

Independiente de su denominación, para los fines de este trabajo, a estas organizaciones se le denominará a partir de este punto Organizaciones del Tercer Sector (OTS).

La responsabilidad social en las Organizaciones del Tercer Sector (OTS)

Las Organizaciones del Tercer Sector, como organizaciones que son, se encuentran inmersas en un entorno con el cual interactúan continuamente. Sus acciones, decisiones, políticas, prácticas y metas, por tanto, afectan y son afectadas por un número de elementos de acción directa e indirecta presentes en el ambiente externo: donantes, empleados, gobierno y entes reguladores, medios de comunicación, instituciones internacionales, comunidades locales, entre otros.

Desde esta perspectiva, las organizaciones del Tercer Sector deben plantearse cuáles son y cuáles deben ser sus ámbitos de responsabilidad social. A diferencia de la empresa privada que, como se vio anteriormente, fundamenta su decisión de adoptar una conducta ética y responsable en una serie de beneficios tanto internos como externos - añadir valor a su marca, mejorar su reputación, aumentar el compromiso y lealtad de sus empleados, generar mayores beneficios o reducir costos - las organizaciones del Tercer Sector, a excepción de las relacionadas con el clima organizacional, no pueden fundamentarse en esta dinámica.

Partiendo de la noción identificada por Villar (2010) en la que se caracteriza el accionar de las organizaciones del Tercer Sector alrededor de visiones y valores compartidos, el fundamento de la responsabilidad social de estas organizaciones está en la coherencia de sus comportamientos y conductas de acuerdo con sus valores y la misión social que se hayan trazado. Como afirma Vidal et al. (2005), se trata de que el «modo de hacer» de la organización sea coherente con su «razón de ser». (p.9).

En un intento por entender las implicaciones de la responsabilidad en el Tercer Sector, el Observatorio del Tercer Sector en España diseñó un modelo de responsabilidad social para

las OTS cuyo eje central es la coherencia con los valores y la propuesta social que tienen las organizaciones desde su ámbito de actuación.

El modelo propone siete dimensiones sobre las que las OTS deben incidir para gestionar con responsabilidad social y que le dan sentido a su accionar:

1. las personas en la organización,
2. los involucrados,
3. la misión y los valores,
4. la transparencia,
5. la gestión medioambiental,
6. la comunicación y
7. la involucración social.

La propuesta sugiere que la gestión responsable asumida desde cada uno de estos ámbitos agrega valor social e incrementa la legitimidad de la organización.

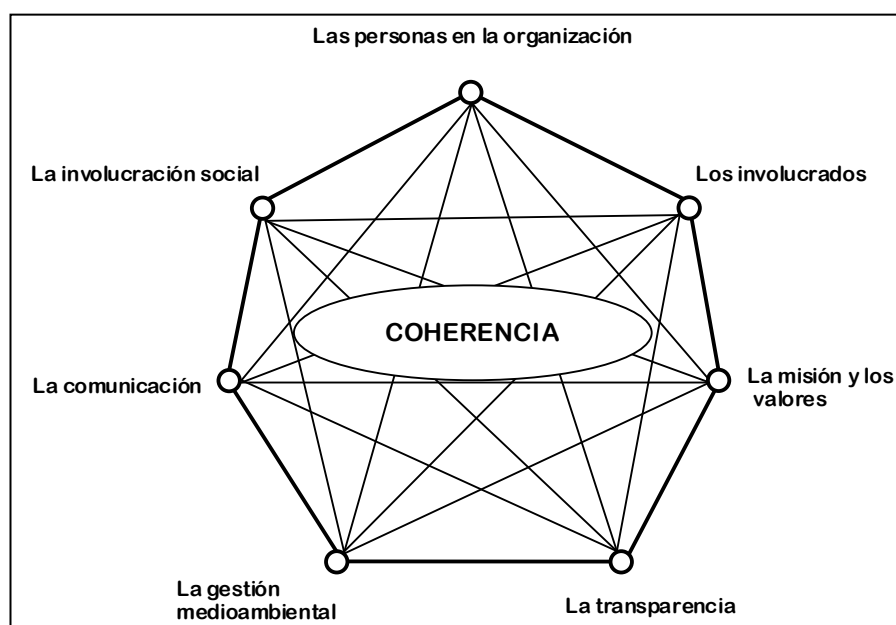


Figura 1 Modelo de responsabilidad social de las OTS desarrollado por el Observatorio del Tercer Sector

Aunque no es del alcance de este trabajo ahondar en cada una de las dimensiones, lo rescatable del modelo, en lo que concierne a este estudio, es que identifica dos pilares fundamentales desde los cuales analizar sistemáticamente el alcance de la responsabilidad social en las organizaciones:

1. La gestión de la organización. El logro de los objetivos propuestos a partir de un trabajo coordinado entre las áreas que la integran, así como las políticas y estrategias que la direccionan. Aquí se ubican las dimensiones de la misión y los valores, la transparencia, la gestión medioambiental, y la comunicación.

2. Las relaciones de la organización con el entorno: La manera en que la organización crea y mantiene relaciones con los grupos de interés o stakeholders, el medio ambiente, y la sociedad en general. Aquí se ubican las dimensiones de las personas en la organización, los involucrados, y la involucración social.

En el caso específico que nos ocupa, la presente investigación se centrará en examinar este segundo ámbito. Para ello, a continuación se describirán los principales aspectos del proceso de relación con los stakeholders como marco para entender la construcción de las relaciones con un grupo en específico de stakeholders: la comunidad, y poder analizar seguidamente los resultados relaciones que se desprenden de ella desde la óptica de las Relaciones Públicas.

Procesos de relación con los stakeholders

La literatura organizacional define el compromiso con los stakeholders como las acciones desarrolladas por las empresas para dar el derecho a ser escuchados a sus grupos de interés tradicionalmente excluidos. Este derecho a ser escuchados va acompañado con el compromiso de responder a los requerimientos de los stakeholders y a resolver sus expectativas. Responder no significa necesariamente complacer, sino el crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas

en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa. (Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M., 2006)

En el mundo corporativo el propósito de esta relación es orientar estratégicamente las operaciones de las empresas para que por medio de éstas se contribuya al desarrollo sostenible. En el Tercer Sector, la decisión de relacionarse con los stakeholders no se aleja de este mismo objetivo. Si bien las OTSs, por su misma naturaleza, no buscan obtener con la relación una mejora en los resultados financieros, sí requieren, a través de ella, lograr el apoyo y el compromiso de los involucrados para la consecución de su misión social. Por tanto, la relación con los stakeholders se hace necesaria y fundamental.

Una investigación conducida por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, AccountAbility y Stakeholder Research Associates, destacó la necesidad de comprender el fenómeno de las relaciones con los grupos de interés desde distintas perspectivas, incluso las de las organizaciones no gubernamentales, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Producto de esta investigación se diseñó el Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés (Krick et al., 2006), el cual propone el desarrollo de procesos de relación con stakeholders a partir de cinco etapas que abarcan desde la consideración general de los objetivos estratégicos de la organización, el establecimiento de un orden de prioridades de stakeholders y temas, el análisis de las relaciones existentes y las competencias internas y externas con que se cuenta para garantizar una relación efectiva, hasta el seguimiento de los resultados de participación.

Otros autores como Burke (1999) presentan un abordaje similar a la relación con los stakeholders y proponen metodologías para garantizar que el proceso de relación no se lleve a cabo de manera espontánea, sino a través de un diseño sistematizado de planes de acción con

base a las expectativas de los públicos y a los objetivos de direccionamiento estratégico identificados por la empresa.

En específico, Burke afirma que el desarrollo de relaciones de confianza requiere de competencia. Es decir, no puede dejarse al azar sino que debe ser planificada estratégicamente, pues se trata de una función de gestión que requiere de habilidades técnicas y conceptuales. El objetivo (del proceso relacional), afirma Burke, no es generar amistades - aunque esto podría ser una consecuencia accidental - sino forjar relaciones de valor.

El autor expone además que existen dos objetivos a la relación - uno de proceso y uno de procedimiento. El objetivo de proceso incluye las habilidades de escucha, comunicación y la creación de situaciones de ganar-ganar. Exige de las partes un sentido de empatía, la capacidad de entender, pero no necesariamente de estar de acuerdo con los sentimientos y las preocupaciones de los demás. Por su parte, existen dos tipos de objetivo de procedimiento. Uno consiste en la planificación e implementación de programas que faciliten y mejoren las relaciones. El segundo es la gestión de las expectativas. (p.103)

Entender teóricamente este tipo de modelos permite evaluar las prácticas de una organización con relación a sus stakeholder y tomar decisiones acertadas con base a los hallazgos de esa evaluación. Aunque muchas organizaciones no están en la capacidad de hacer un seguimiento igualmente sistematizado de sus relaciones con los grupos de interés, en mayor o menor medida muchas podrán ver reflejadas sus prácticas de relacionamiento en estas etapas. Para el alcance de este estudio en particular, se rescatan estos modelos como los escenarios de aplicación de las estrategias de la teoría público – organización que se examinarán más adelante.

Pensamiento estratégico sobre la relación con los stakeholders

Hablar de un planteamiento estratégico sobre la relación de los stakeholders significa abordar la relación desde una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia

el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados. Esto implica poder identificar los temas y los stakeholders claves que debe abordar la organización y los objetivos estratégicos que se buscan alcanzar, para así diseñar planes de acción que respondan efectivamente a las expectativas de las partes.

Abordar estratégicamente la relación con los stakeholders es la base para lograr que los esfuerzos relacionales se puedan traducir en mejores procesos de toma de decisiones, y, consecuentemente, en una herramienta estratégica para fortalecer su desempeño organizacional.

Antes de continuar es pertinente a este punto examinar el concepto de stakeholder para poder avanzar luego con su identificación.

La definición más generalizada y aceptada del término stakeholders parte de definición desarrollada por Edward Freeman en 1984, quien introdujo el concepto al lenguaje de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Su definición expone que los stakeholders son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades.

No existe una lista genérica de los stakeholders de organización (Mitchell, Agle y Wood, 1997 citado por Krick et al., 2006). Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de relación o compromiso y a menudo con intereses diversos, ya que los stakeholders dependen en gran medida del tipo de industria, la empresa, la ubicación geográfica, el tema en cuestión, así como del entorno y la direccionamiento estratégico de la organización.

Para un OTS, los stakeholders, también referenciados en la literatura como involucrados o públicos primarios, son las personas, grupos de personas o entidades sin las cuales la actividad de la OTS no es realizable o no tiene sentido (Vidal et al., 2005). Para la

mayoría de estas organizaciones, los stakeholders incluyen principalmente a los beneficiarios, los colaboradores, y los donantes (personas naturales, empresas y gobiernos).

Pasando a la identificación, se debe precisar que es el primer paso en la construcción de una relación sostenible con los stakeholders. Es un proceso muy importante pues en este momento se identifican aquellos grupos que puedan ejercer alguna influencia en las actividades de la organización y en el logro de sus metas.

Existe en la literatura diferentes abordajes para la identificación y clasificación de los stakeholders como, por ejemplo, la teoría situacional de públicos desarrollada por Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984) y la identificación de stakeholders a partir de los atributos de poder, legitimidad y urgencia desarrollada por Mitchell, Agle y Wood (1997).

Grunig, J. E., & Hunt, T. (citado en Ferrari, M. A., & Franca, F., 2011) sugieren que un grupo puede presentarse en cuatro situaciones que indican un aumento de los niveles de interacción de la organización con sus públicos - No público, público latente, público consciente y público activo - a medida que éstos logran obtener informaciones sobre ella. Por su parte Mitchell, Agle y Wood (1997) identifican tres categorías - latente, expectante y definitivo - dividiéndolos según tres atributos, como son: poder (para defender sus propios intereses o influir en los otros), urgencia (grado de requerimiento según el tiempo) y legitimidad (reconocidos por su constitución de origen y por la estabilidad de su presencia). Cuando un grupo de interés posee sólo un atributo se le denomina latente; cuando tiene dos atributos se le considera expectante; finalmente, cuando tiene los tres se le considera definitivo.

Otro método de identificación es el propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, AccountAbility y el Stakeholder Research Associates, en el que de acuerdo con Krick et al. (2006) se puede identificar a los stakeholders de acuerdo con el tipo de relación entre la empresa y sus grupos de interés teniendo en cuenta distintas dimensiones:

- Por responsabilidad: personas con las que se tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas.
- Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño.
- Por cercanía: personas de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
- Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes, los proveedores.
- Por representación: Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc. (p.25)

En esta investigación se considera a la comunidad local como un stakeholder o público primario de una OTS, identificado de acuerdo con este último modelo, por su relación de influencia y cercanía con la organización.

Análisis y planificación de la relación

Como se mencionó anteriormente, la literatura sugiere que el proceso de relación con los stakeholder debe planificarse de la misma manera en que se planifican otras actividades dentro de la organización. Esto incluye desarrollar un plan de acción basado en los objetivos que se quieran alcanzar y las capacidades y competencias con las que cuenta la organización. Tal como argumenta Burke (1999), se requiere de algo más que conocer a la gente o asistir a las actividades de la comunidad. Sin una buena planificación, es probable que los procesos de relación con los stakeholders no produzcan los resultados que espera la empresa y generen

desilusión, recriminaciones y deterioro en las relaciones con los grupos identificados como esenciales para el éxito de la misma. (Krick et al. , 2006)

Mantenimiento y fortalecimiento de las capacidades relacionales

Dentro de los procesos de relación con los stakeholders es importante cerciorarse que la organización y sus stakeholders tienen los sistemas y las habilidades necesarias para participar exitosamente en una relación productiva. En el modelo de Krick et al., estas capacidades no sólo suponen las habilidades necesarias para facilitar el diálogo y otros procesos participativos, sino también para todas las actividades que conducen y siguen a la relación. Las empresas que desean relacionarse con sus stakeholders deben considerar los requerimientos y las limitaciones específicas de sus stakeholders y, tal vez, tengan que asistirlos para que puedan participar en este tipo de procesos. (p.70)

Para Burke, este es el escenario donde se sitúan a los objetivos de proceso, incluyendo la capacidad de escucha, de comunicarse y de generar espacios de mutuo beneficio para las partes.

Relacionamiento efectivo con los stakeholders

No puede existir un relacionamiento efectivo si no se tiene a disposición del proceso el diseño e implementación de programas y herramientas que permitan cumplir con las expectativas de los stakeholders y los objetivos de la organización.

De acuerdo con el modelo propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, AccountAbility y el Stakeholder Research Associates, cuando llega el momento de entablar una relación con sus stakeholders, existe una amplia variedad de opciones: desde reuniones básicas y llamadas telefónicas hasta procesos más innovadores, como paneles de asesoramiento y foros. (p.84) Estos son lo que Burke, por su parte, denomina objetivos de procedimiento. Es decir, la implementación de programas que faciliten y mejoren las relaciones, y permitan la gestión de las expectativas. El objetivo para

Burke es desarrollar la práctica de programas que inviten al diálogo y al establecimiento de conversaciones con las personas y los grupos clave para la organización. Pero adicional a ello, Krick et al. recomiendan la inclusión de estructuras formales y protocolos para la toma de decisiones a medida que la relación avanza y se convierte en colaborativa.

En el caso específico de esta investigación nos centraremos en examinar este momento del proceso relacional, analizándolo desde la perspectiva de la teoría del relacionamiento público - organización desarrollada por académicos de la disciplina de las Relaciones Públicas. Esta teoría se discutirá en el próximo apartado.

Implementación y revisión de la relación

Finalmente, como las expectativas de los stakeholders son cambiantes, y las organizaciones están inmersas en entornos cada vez más volátiles, el proceso de relación no puede mantenerse estático, sino que debe reevaluarse y reconsiderarse para que se mantengan vigentes las acciones resultantes de los conocimientos y las experiencias compartidas. En otras palabras, aunque la preparación y la planificación hayan sido excelentes, durante el curso de la relación es posible que hayan surgido nuevos temas importantes que requieran nuevas instancias de diálogo y, tal vez, una reevaluación de las prioridades y recursos. Más aún, se debe revisar todo el proceso de relación a fin de identificar posibilidades de mejoras futuras en los próximos ciclos de relación con los stakeholders. (Krick et al., 2006)

Luego de haber dado una mirada general al proceso de relacionamiento con los stakeholders, y de haber comprendido el carácter estratégico de su abordaje, dada su pertinencia con el tema que compete a esta investigación, pasaremos a analizar en específico la relación con un grupo puntual de stakeholders: la comunidad local.

Las Relaciones con la Comunidad.

La literatura sobre la responsabilidad social identifica diversos ámbitos en que el compromiso de una organización y sus esfuerzos por comportarse éticamente y contribuir al

desarrollo económico y social de sus grupos de interés, así como de la comunidad local y la sociedad en general, pueden tener lugar. Las relaciones comunitarias es uno de ellos.

Las Relaciones Comunitarias es el estado de relación entre una organización y las comunidades en donde tiene presencia o impacto. Encierra el impacto de las actividades operacionales de la organización en la comunidad, así como los programas establecidos para desarrollar relaciones con los grupos y organizaciones en esa comunidad (Burke, 1999).

A pesar de los muchos intentos de desacreditar los efectos que una buena ciudadanía corporativa tiene en el rendimiento de una empresa, muchas empresas siguen optando por hacer “lo correcto” al atender problemas sociales y las expectativas de sus stakeholders. Conscientes de las ventajas que generan el contribuir activamente a las iniciativas de desarrollo sostenible, diferentes sectores de la sociedad, incluyendo el Tercer Sector, se han unido para abordar un conjunto de problemáticas que afectan a las comunidades (Murphy D.F & Bendell J., 1999).

El informe del 2001, Ventaja Competitiva a través de Inversiones en la Comunidad, por la Fundación Ford, ilustra como una serie de empresas en los Estados Unidos están eligiendo estratégicamente llegar a comunidades desatendidas, no por caridad, sino como una forma de participación estratégica que dé lugar a una economía más sana y resultados corporativos positivos.

Kanter, R.M (1999) describe a las organizaciones que están avanzando hacia la innovación social empresarial, más allá de la responsabilidad social, como a la vanguardia de un nuevo paradigma. A este respecto, el concepto de relaciones comunitarias representa una forma de acercarse a las expectativas cambiantes de los miembros de la comunidad mientras se avanza en los intereses de la organización y la comunidad. Se refiere a una amplia gama de acciones - la colaboración de la comunidad, entre empleados, participación de la comunidad mundial, la filantropía, las donaciones de productos y servicios, voluntariado, etc

- adoptadas por las organizaciones a fin de maximizar el impacto de sus actividades operativas en las comunidades en las que tienen presencia. Al alinear los objetivos organizacionales con las necesidades de la comunidad, la participación comunitaria crea un ciclo de impacto social y valor institucional.

Según Burke (1999), fundador del Boston College Center for Corporate Citizenship, la definición de las Relaciones Comunitarias no excluye a las organizaciones de Tercer Sector, por el contrario, el autor afirma que ninguna organización es inmune a las fuerzas cambiantes de la sociedad. Las comunidades quieren involucrarse en la planificación y las decisiones de todo tipo de organización, no sólo de las corporaciones. Permanecer indiferente o al margen de la comunidad, afirma Burke, puede resultar muy costoso.

Ya sea que se referencie como relaciones comunitarias, asuntos comunitarios o involucramiento con la comunidad; o que sean promovidas por organizaciones lucrativas, estatales o no gubernamentales, una noción compartida por los conceptos que describen la relación entre las organizaciones y las comunidades es, sin lugar a dudas, que está impulsada por los stakeholders.

Cuando Basu, K., & Palazzo, G (2008) afirman que la RSE es el proceso por el cual los directivos dentro de una organización piensan y discuten sobre las relaciones con los stakeholders, así como su papel en relación con el bien común, y su disposición con respecto al cumplimiento y logro de estos roles y relaciones, el enfoque en la construcción de estas relaciones se hace evidente. Centrándonos específicamente en las relaciones con la comunidad, no sólo el número de expectativas y el trasfondo de estas ha cambiado, sino que la misma relación en sí ha evolucionado a lo largo de los años.

En contraste con el pasado, cuando las comunidades pasivamente esperaban que las organizaciones les proveyeran, las expectativas de hoy en día abarcan un ámbito más amplio de deseos y demandas proactivas, incluido el diálogo, la participación, el liderazgo y el

apoyo. Por lo tanto, contribuir a la sostenibilidad de hoy requiere un compromiso mutuo para la transformación social.

Según Burke (1999), así como hay un contrato psicológico tanto de las expectativas tácitas y no tácitas entre una empresa y sus empleados, hay expectativas explícitas e implícitas entre una organización y su comunidad.

Existe reciprocidad de confianza - una base común, un conjunto común de valores, que las comunidades y las empresas tienen el uno del otro. Existen valores reconocidos en común - una empresa necesita mantener su competitividad y una comunidad necesita ser tratada con honestidad y justicia- y un intento mutuo de que el otro alcance exitosamente la consecución de estos fines. (p. 5)

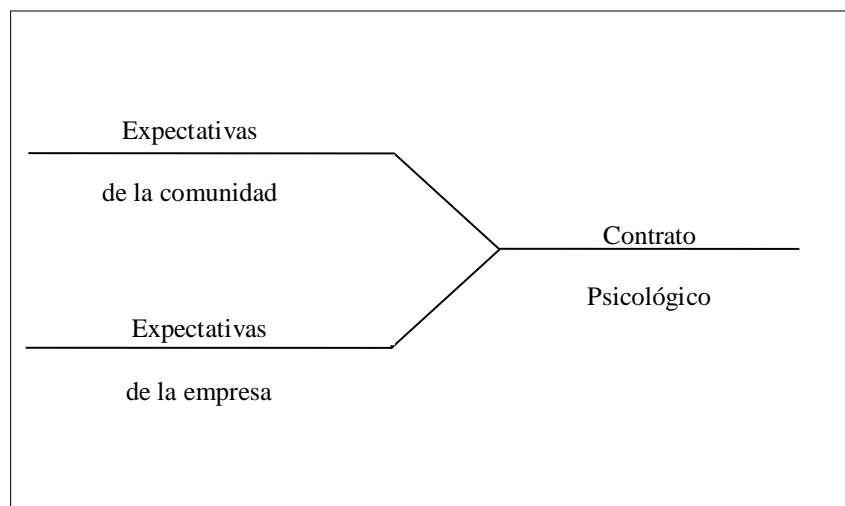


Figura 2 El Contrato Psicológico adaptado y utilizado por Burke (1999) con el permiso del Instituto Levinson,

Con el fin de convertirse en el “vecino de elección”, Burke (1999) argumenta que las organizaciones deben construir relaciones sostenibles y permanentes con las personas clave

de la comunidad, grupos y organizaciones, gestionar las problemáticas y preocupaciones de la comunidad, y utilizar programas de apoyo que sean generadores de confianza.

Para la empresa privada esto constituye participar de forma activa en proyectos para mejorar las condiciones sociales de las comunidades en las que tienen instalaciones, ya sea a través de filantropía, voluntariado, inversión social u otras formas de contribución.

¿Qué ocurre en el caso de las organizaciones del Tercer Sector? si su finalidad ya es de naturaleza social, ¿Cuáles son las expectativas que enlazan un contrato psicológico entre ellas y la comunidad? ¿Qué tipo de relaciones construyen con la comunidad?

Si se acepta el argumento según el cual las entidades del Tercer Sector son subsistemas abiertos capaces de impactar y ser impactados por un sistema superior llamado sociedad, sus principales grupos de interés se hallan en ella. Su importancia y jerarquía, por lo tanto de influencia, dependerá del nivel de impacto que reciben o del poder de impacto que tienen. En este sentido estas entidades deben ser responsables ante sus grupos de interés (no sólo sus asociados) sino ante todos aquellos stakeholders identificados por la entidad a partir de sus principios, finalidades y acciones (Toro, 2004).

En el caso de las OTS, las expectativas implícitas en la relación con la comunidad se enmarcan en la lealtad, el compromiso y el apoyo a las causas que ellas defienden.

En Colombia el ámbito de la participación comunitaria está aún en desarrollo. Por un lado, como en el resto de América Latina, los organismos multilaterales proporcionan diferentes tipos de apoyo a las empresas para que puedan cumplir las expectativas que se tienen de ellos como ciudadanos corporativos. Por otro lado, la distancia y la desconfianza entre las empresas y las comunidades hacen que sea difícil para ellos poder evaluar sus necesidades, desarrollar planes para hacer frente a estas necesidades, y aprender del proceso (Gutiérrez & Jones, 2004).

En contraste con las tendencias mundiales, en Colombia una buena parte de las fuentes de compromiso provienen del gobierno, y de manera constante el sector privado y el Tercer Sector están jugando un papel más destacado en el ámbito social. De acuerdo con el sitio web Colombia Incluyente, aunque no existen datos precisos sobre la cantidad de recursos que mueve el Tercer Sector en Colombia, ni la dimensión económica de sus aportes a la solución de los problemas sociales del país, a manera de ejemplo se puede mencionar que la Corporación Colombiana de ONG, CCONG, da cuenta de 200.000 familias beneficiadas en 2005 por cuenta de las acciones de las organizaciones que conforman dicha red. De otro lado, en la rendición pública de cuentas realizada en el 2006 por un grupo de 34 organizaciones afiliadas a la Federación Antioqueña de ONG, miembro activo de la CCONG, se demostró que el aporte de este grupo al desarrollo social de la región antioqueña superó los \$ 95 mil millones de pesos solamente en 2005.

Al analizar las asociaciones público-privadas, LaFrance y Lehmann (2005) postulan que asociaciones reales y eficaces sólo pueden establecerse a través del desarrollo de relaciones sociales, a través del compromiso y la confianza mutua y mediante el establecimiento de la comprensión mutua y la consideración (P .217).

Pero confianza y comprensión no se pueden esperar sólo de las asociaciones entre empresas privadas, organismos internacionales, Tercer Sector y gobierno. La *relación* directa que una organización (del primer o Tercer Sector) crea con la comunidad donde tiene presencia e impacto, también debe estar enraizada por un sentido de confianza mutua, transparencia, diálogo, compromiso y satisfacción.

Es así como hoy más que nunca las OTSs deben tomar iniciativas que refuercen estos valores. La gestión efectiva de la relación con los stakeholders es una estrategia integral que engloba las relaciones comunitarias, y propende fomentar la transparencia, la construcción de

la confianza y la reputación en las organizaciones, activos fundamentales para la producción de capital social.

De acuerdo con la perspectiva de Burke (1999), la principal forma de construir confianza es a través de relaciones - relaciones duraderas con individuos y organizaciones claves en la comunidad. Las relaciones de confianza, sin embargo, no se consiguen fácilmente, casualmente, o rápidamente. No se desarrollan sólo por conocer a la gente o asistiendo a las actividades de la comunidad. Ellas dependen, en primer lugar, del historial de integridad que tenga la organización en la comunidad. ¿Es honesta, justa y coherente en sus operaciones y sus relaciones con personas de la comunidad?

Para crear ese historial es necesario entonces contar con una gestión relacional que logre cimentar vínculos sociales fuertes que provoquen la colaboración, participación e integración de todos los involucrados. (Durán, P. 2010)

Esto último corresponde a las estrategias de cultivo de relaciones que se discutirán a continuación, y que constituyen el marco de referencia de este estudio desde la disciplina de las Relaciones Públicas.

Las Relaciones Públicas y la Teoría RPO (Relacionamiento Públicos - Organización)

La perspectiva de la gestión relacional sostiene que las relaciones públicas reconcilian los intereses de las organizaciones y los públicos a través de la gestión de las relaciones organización-público. En este sentido, el enfoque relacional define a las Relaciones Públicas como la función gerencial que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los cuales depende su éxito o fracaso (Cutlip, Center, & Broom, 1994).

De esta definición podemos ver que el enfoque relacional resalta la función organizacional de las Relaciones Públicas, aclara el papel de la comunicación dentro de esta función, y proporciona un proceso para determinar la contribución de las Relaciones Públicas

para el logro de las metas organizacionales (Ledingham, J. A., & Bruning, S. D, 1998). Por otra parte, la perspectiva relacional va acorde con la noción de que las iniciativas de Relaciones Públicas deben generar la comprensión y el beneficio tanto para las organizaciones como para los públicos (Grunig J.E & Hunt, 1984; Ledingham J. A & Bruning S. D., 2000).

Este enfoque relacional ha sido aplicado en el contexto de varias funciones de las Relaciones Públicas, incluyendo las relaciones comunitarias. Por tanto, al intentar explorar las características que enmarcan las relaciones entre las comunidades y las organizaciones del Tercer Sector, se hace necesario entender primero la teoría relacional público - organización (RPO).

El concepto de Relacionamiento

Aunque el estudio de las relaciones que se dan entre las organizaciones y sus públicos (stakeholders) como teoría de las Relaciones Públicas ha recibido una gran atención entre los académicos (al Broom et al., Ledingham J. A, Hon & Grunig J.E), existe a la fecha poco consenso con respecto su constructo.

Después de revisar el concepto de relación desde diferentes perspectivas - la comunicación interpersonal, las relaciones interinstitucionales, la psicoterapia y la teoría de sistemas - Broom et al. (1997) sugirieron que el concepto de relación debe ser enfocado de tal manera que conduzca a definiciones operativas válidas para su uso, tanto en la teoría como en la práctica. Sin una explicación, argumentaron Broom et al. (1997), investigadores y profesionales por igual seguirán utilizando instrumentos incapaces de medir las relaciones en sí.

Ante este llamado, Ledingham J. A & Bruning S.D (1998) ofrecieron la siguiente definición: La relación público – organización es el estado que existe entre una organización y sus públicos clave, en el que las acciones de cualquiera de las partes puede tener un impacto

económico, social, cultural o político en el bienestar de la otra (p. 62). Ellos desarrollaron tres tipos de relaciones: profesionales, personales, y comunitarias, basados en una serie de estudios empíricos y encontraron que la gestión de relaciones puede influir en los conocimientos, actitudes y comportamientos de la gente. En particular, encontraron que los comportamientos de las personas leales mejoraron. De este modo, abogaron por la incorporación de los elementos de las dimensiones de la relación en el diseño de programas de comunicación.

Para Hon, L., & Grunig, J. E. (1999), las relaciones comienzan cuando las organizaciones tienen consecuencias que afectan a sus públicos, o cuando los comportamientos de los públicos traen consecuencias para una organización. A su vez, Hung (2005) define el concepto de relaciones basada en la teoría de sistemas: las relaciones organización - público surgen cuando las organizaciones y sus públicos estratégicos son interdependientes y esto se traduce en resultados que las organizaciones necesitan gestionar constantemente (p. 396). Esta definición nos indica cómo surgen las relaciones público - organización, su impacto mutuo y su naturaleza dinámica.

Las definiciones de otros autores incluyen:

Broom, G, Casey, S & Ritchey, J. (1997): “Las relaciones consisten en las operaciones que involucran el intercambio de recursos entre las organizaciones” (p. 91).

Thomlison (2000): una relación “es un conjunto de expectativas que las partes tienen de su comportamiento basados en sus patrones de interacción” (p. 178).

Huang (1998) define RPO como “la medida en que la organización y sus públicos confían el uno al otro, acuerdan que una tiene poder de influencia, y sienten satisfacción, y compromiso por el otro” (p. 12).

Aunque se hayan formulado diferentes maneras de definir el concepto, la literatura parece coincidir en que las relaciones público - organización reúnen tres características

importantes. Primero, las relaciones pueden ser de dos partes o múltiples. Segundo, las relaciones son situacionales. Es decir, las relaciones pueden ir y venir y cambiar a medida que cambian las situaciones. Por último, las relaciones son conductuales, ya que dependerá de cómo las partes en la relación se comportan unas con otras. En este caso, las organizaciones no tienen una “imagen” o “identidad” separada de su conducta y del comportamiento de los públicos hacia ellos. En su lugar, las organizaciones tienen una “reputación” que consiste esencialmente en el comportamiento organizacional recordado por los públicos.

Tomando como base los modelos de las relaciones público - organización propuestos inicialmente, Grunig J.E & Huang (2000) revisaron los atributos relacionales desarrollados por otros investigadores (Broom et al, 1997; Ferguson, 1984; Grunig L. et al, 1992) y propusieron tres etapas al proceso de relacionamiento: los antecedentes, las estrategias de mantenimiento, y las consecuencias de las relaciones.

La siguiente sección amplía estos aspectos:

Antecedentes de las relaciones

Para Broom et al. (1997), los antecedentes de las relaciones incluyen las percepciones, motivaciones, necesidades, comportamientos, etcétera, que se asumen como contingencias o causas en la formación de relaciones.

Los antecedentes de las relaciones en el modelo desarrollado por Grunig J.E & Huang Y.H. (2000) son situacionales, ya que estos autores creen necesario tener en cuenta la volatilidad y dinamismo del ambiente organizacional. Los antecedentes se derivan de la teoría general de la excelencia desarrollada por Grunig en 1992 y su subteoría del papel de las Relaciones Públicas en la gestión estratégica. En términos generales, los antecedentes de las relaciones implican las consecuencias de las conductas de las organizaciones sobre los públicos o los de los públicos sobre las organizaciones. De acuerdo con Grunig J.E & Huang

Y.H. (2000), esta es la etapa en la que los profesionales de las relaciones públicas necesitan monitorear el entorno.

Estrategias de cultivo de relaciones

Estrategias de cultivo son los métodos de comunicación que una organización utiliza para desarrollar nuevas relaciones con los públicos y para hacer frente a las tensiones y conflictos que se producen en todas las relaciones (Grunig, J. E, 2002).

Hung (2002) propuso cambiar el nombre de estrategias de “mantenimiento” en el original modelo de relacionamiento, a estrategias de “cultivo”, argumentando que las estrategias de cultivo implican que el desarrollo de las relaciones es un proceso dinámico, mientras que las estrategias de mantenimiento se refieren a un proceso más estático.

Junto a la elaboración de una definición conceptual de la relación público - organización, varias escalas de medición se han desarrollado en un intento por evaluar el éxito que tienen los esfuerzos organizacionales en la cultivo de relaciones. Con ellas se pasó de la medición centrada en los programas a una nueva línea orientada a la medición de las relaciones.

La revisión de la literatura sugiere que las estrategias de cultivo pueden clasificarse de diferentes maneras: estratégicas y rutinarias (Stafford, Dainton, & Haas, 2000 citado en Ni, L. 2006) o simétricas y asimétricas (Hon, L., & Grunig, J. E. (1999). Para Stafford et al. (2000), por ejemplo, los comportamientos estratégicos son esos adoptados en un esfuerzo consciente para mantener las relaciones, mientras que los comportamientos rutinarios o no estratégicos se utilizan sin la intención consciente para ese efecto. Sin embargo, argumentan los autores, a diferencia de las relaciones que se establecen a nivel interpersonal, el desarrollo de las relaciones a nivel organizacional debe ser gestionado por lo general con una intención consciente. Por lo tanto, los comportamientos rutinarios no son tan importantes. De hecho, Stafford et al. encontraron que las conductas no estratégicas no se consideran conducentes a

resultados relacionales. Por ende, no es productivo discutir las conductas de mantenimiento o cultivo en términos estratégicos o rutinarios.

En contraste, en su manual *Guía para la Medición de Relaciones en las Relaciones Públicas*, Hon, L., & Grunig, J. E. (1999) desarrollaron un índice que describe y mide las relaciones a largo plazo, e identificaron un conjunto de estrategias, que denominaron simétricas y asimétricas, para mantener (o cultivar) relaciones. Esta sección hace referencia a esas estrategias, las cuales se basan ampliamente en las teorías de las relaciones interpersonales y las teorías de resolución de conflictos.

Las estrategias simétricas incluyen el reparto de tareas, la positividad, la creación de redes, las garantías de legitimidad, el acceso, la apertura, y las estrategias de integración para la resolución de conflictos tales como la cooperación, el ser incondicionalmente constructivo, y el ganar-ganar o nada. Las estrategias asimétricas, por su parte, incluyen las estrategias distributivas para la resolución de conflictos, tales como el convencimiento, la elusión, el ajuste, y el acuerdo.

A continuación se analizarán los detalles de estas estrategias, como punto de partida para la exploración de las relaciones en el actual estudio.

Estrategias simétricas.

- Acceso – Se da cuando las organizaciones proporcionan acceso a los públicos acerca la toma de decisiones de su organización, y los miembros de los públicos también ofrecen acceso a la organización
- Positividad – Incluye todos los esfuerzos que hace la organización o el público para que la relación entre las partes involucradas sea más agradable. Ser positivo denota que las partes tienen que actuar con alegría, ser amables, y evitar las críticas del otro (Canarias y Stafford, 1991 citado en Ni, L. 2006).

- Apertura o divulgación - La divulgación juega un papel importante en la ética de las Relaciones Públicas. Divulgación significa que quienes ejercen el poder tienen la carga de la prueba de que la retención de información es en el interés de las personas con menos poder. Dicho de otro modo, las relaciones dependen de la apertura y la revelación de los pensamientos y sentimientos entre las partes involucradas
- Garantías de legitimidad – Esta estrategia hace referencia a los intentos de las partes por asegurarle a la otra que ellos, y sus preocupaciones, son legítimas.
- Creación de redes – Es la creación de redes o coaliciones por parte de las organizaciones con los mismos grupos que lo hacen sus públicos, como los ecologistas, los sindicatos, o grupos comunitarios.
- Reparto de tareas – Las organizaciones tienen que compartir las tareas o resolver conjuntamente o por separado problemas que son de interés para la organización, los públicos, o ambos.

Desde las teorías de gestión de conflictos, las estrategias simétricas incluyen las siguientes:

- Estrategias de negociación integrativa – Son simétricas porque cada una de las partes de la relación se benefician mediante la búsqueda de intereses comunes o complementarios y resuelven juntos los problemas mediante la discusión abierta y conjunta de la toma de decisiones. Su objetivo es cultivar confianza y apoyo.
- Estrategias de doble preocupación – Estas estrategias tienen la función de equilibrar los intereses de los públicos con los intereses de la organización. Algunas estrategias doble preocupación son asimétricas porque hacen énfasis en el interés de la organización sobre el público o viceversa. Sin embargo, en

esta sección sólo se discutirán las estrategias simétricas que caben dentro de esta categoría, dejando las asimétricas para el siguiente apartado. Las estrategias de doble preocupación simétricas son las más eficaces para construir y mantener una relación a largo plazo. Estos son:

- La cooperación: la organización y sus públicos trabajan en conjunto para conciliar sus intereses y llegar a una relación mutuamente beneficiosa.
- Ser incondicionalmente constructivo: la organización hará lo que sea mejor para la relación, incluso cuando no hay reciprocidad por parte de los públicos y cuando la organización tiene que renunciar a alguna posición.
- El ganar-ganar o nada. Si la organización y el público no pueden encontrar una solución que los beneficie a ambos, acuerdan en no estar de acuerdo, sin problema.

Estrategias asimétricas.

- Estrategias de distribución – Estas estrategias son asimétricas porque una parte se beneficia a costa de la otra, tratando de maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas en un ganar-perder o perspectiva de beneficio propio, donde una parte se beneficia y el otro pierde.
- Estrategias de preocupación doble – Sólo se incluyen las estrategias asimétricas de esta categoría, que a diferencia de las simétricas, se consideran no eficaces para el desarrollo y mantenimiento de relaciones positivas a largo plazo:
 - Convencimiento: La organización trata de convencer a la opinión pública de aceptar su posición.

- Elusión: La organización deja el conflicto, ya sea física o psicológicamente.
- Ajuste: La organización se aleja, al menos en parte, de su posición inicial y baja sus aspiraciones.
- Acuerdo: La organización y el público se encuentra en un punto intermedio, pero ninguna de las partes está completamente satisfecha con el resultado.

Consecuencias: Resultados y Calidad de la Relación

De las estrategias de cultivo surgen una serie de dimensiones que determinan la calidad de la relación. Algunos de los resultados relacionales identificados por los académicos son: reciprocidad, confianza, credibilidad, legitimidad mutua, apertura, satisfacción y comprensión mutua (Grunig et al, 1992), reciprocidad, confianza, satisfacción de la relación y compromiso relacional (Grunig, J. E., & Huang, Y.H., 2000), confianza, apertura, participación, inversión y compromiso (Ledingham, J. A., & Bruning, S. D., 1998).

Dentro de este conjunto de dimensiones, Hon, L., & Grunig, J. E. (1999) en su Escala de Medición de Relaciones con los Públicos identificaron seis dimensiones relacionales que hallaron fundamentales. Estas dimensiones sirven como marco de para este estudio:

- Reciprocidad de Control – Esta dimensión se refiere al grado en que las partes están de acuerdo acerca de cuál de ellos debe decidir los objetivos de las relaciones y las rutinas de comportamiento (Stafford y Canarias, 1991, p. 224 citado en Ni, L. 2006). Reconociendo la existencia de desequilibrio de poder, estos autores sugirieron además que cada parte debe acordar que una o las dos será capaz de influenciar el proceso de toma de decisiones. En otras palabras, debe haber la aceptación conjunta de los grados de simetría. Hon, L., & Grunig J.E

(1999) sostiene que a pesar que cierto desequilibrio es natural, las relaciones estables requieren que exista cierto control entre las organizaciones y los públicos.

- **Confianza** – Abarca el nivel de confianza y voluntad que existe en cada una de las partes de abrirse a la otra. Hon, L., & Grunig, J. E. (1999) identificaron tres dimensiones para la confianza: (a) integridad: se refiere al sentido de la justicia de las partes y si los comportamientos de las partes son consistentes con sus palabras; (b) fiabilidad: la creencia de que la otra parte va a hacer lo que dice que va a hacer, es decir, la consistencia en las palabras y los comportamientos de las partes; (c) competencia: la capacidad de las partes de cumplir competentemente con sus deberes y obligaciones. Hung (2002 citado en Ni, L. 2006) identificó además otras dos dimensiones: (a) benevolencia: se refiere al deseo de hacerle bien a la otra parte, pero no para su propio interés; (b) fe: la confianza que una de las partes tiene en la otra para hacer frente a un futuro incierto. A fin de ser coherentes en la aplicación de las guías de Hon, L., & Grunig, J. E. (1999) para la medición de las relaciones, esta investigación centrará su atención en las tres primeras dimensiones de confianza expuestas por los autores.
- **Satisfacción** – Este aspecto hace referencia al grado en que cada una de las partes se siente a favor del otro y están satisfechos con sus relaciones. Una relación satisfactoria es aquella en la que los beneficios superan los costos.
- **Compromiso** – La medida en que cada parte cree y siente que vale la pena invertir energía para mantener y promover la relación.
- **Relación de Intercambio** – En una relación de intercambio, una de las partes da beneficios a la otra sólo porque ésta ha proporcionado beneficios en el pasado o se espera que lo haga en el futuro.

- **Relación Comunal** – En una relación comunal, ambas partes proporcionan beneficios porque están preocupados por el bienestar del otro - incluso cuando no reciben nada a cambio. Grunig J.E (2002) hizo hincapié en que de las dos, las relaciones de intercambio no son necesariamente malas para las organizaciones. Una relación puede comenzar de intercambio y convertirse en comunal a medida que madura. Pero a veces el orden también necesita ser invertido. Sólo después de que las partes desarrollen una relación comunal pueden comenzar a esperar el intercambio de beneficios. Para la mayoría de las actividades de relaciones públicas es mucho más importante lograr desarrollar relaciones comunales con los grupos de interés que relaciones de intercambio Hon, L., & Grunig, J. E. (1999)

Luego de revisar la teoría del relacionamiento se puede observar que con este tipo medición Hon, L., & Grunig, J. E. (1999) van un paso más allá del análisis de la efectividad del cultivo de relaciones a nivel programa para abordar su efectividad a nivel organizacional. Además representan un estadio superador de las mediciones relacionales basadas exclusivamente en las percepciones unilaterales (ya sea la organización o el público), para orientarse hacia la medición de las relaciones bilaterales (de la organización y el público), es decir un giro de las unidades de análisis basadas en los individuos a las basadas en la relación en sí. Este estudio aprovecha esta perspectiva para dar respuesta a los objetivos de la investigación, por lo tanto en la siguiente sección se pasará a describir las partes de la relación organización - público que le compete: La fundación Proyecto Tití y la comunidad de Los Límites.

CAPITULO III: OPERACIONALIZACIÓN

4. OBJETIVOS

4.1. GENERAL

Evaluar el estado de las relaciones entre la comunidad de Los Límites y la Fundación Proyecto Tití a la luz de la Teoría del Relacionamento Público - Organización.

4.2. ESPECÍFICOS

- Explorar las actitudes de la organización frente a la participación comunitaria.
- Conocer las percepciones de la comunidad de Los Límites en cuanto a la relación que ha establecido con la Fundación Proyecto Tití.
- Identificar las prácticas de comunicación que utiliza la Fundación Proyecto Tití para la construcción y cultivo de relaciones con la comunidad.
- Valorar la calidad de las relaciones comunitarias a partir de los resultados relacionales.
- Sistematizar la gestión relacional de la Fundación Proyecto Tití a través de un modelo de relacionamiento comunitario.

5. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuál es el estado de las relaciones entre la comunidad de Los Límites y la Fundación Proyecto Tití?

PP1. ¿Cómo la organización crea y mantiene relaciones con la comunidad?

PP 2: ¿Cuáles son los resultados relacionales que definen la calidad de estas relaciones?

6. METODOLOGÍA

El propósito de este estudio es analizar cómo una organización del Tercer Sector crea y mantiene relaciones con las comunidades que atiende, así como explorar los resultados relacionales que definen la calidad de estas relaciones. El estudio se basa en las estrategias de cultivo sugeridas por el Hon, L., & Grunig, J. E. (1999), y las directrices de los autores para evaluar las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. En este capítulo se abordarán las herramientas metodológicas usadas, así como el procedimiento que se llevó a cabo para llegar a la obtención de los resultados.

6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación obedece a un enfoque mixto, en la medida en que se pretende describir las características que enmarcan las relaciones entre la comunidad de Los Límites y la Fundación Proyecto Tití, tomando como base dos enfoques, cualitativo y cuantitativo, para responderá las preguntas de investigación planteadas anteriormente. Para ello, se han realizado encuestas, entrevistas y grupos focales que dan cuenta del tipo y la calidad de estas relaciones y las estrategias utilizadas para su y sostenimiento.

La investigación mixta se fundamenta en la triangulación de los métodos donde se logra una perspectiva más precisa, holística y completa del fenómeno. La multiplicidad de las observaciones produce datos más ricos y variados ya que consideran diversas fuentes y tipos de datos y análisis (Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2006). Por tanto, esta perspectiva es pertinente a este estudio en tanto proporciona una forma de acercarnos a la realidad y ampliar en entendimiento de los resultados de las relaciones entre la organización y la comunidad donde sus actividades y proyectos tienen influencia e impacto.

6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder a la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos del estudio, se diseñó una investigación de tipo evaluativo. En el diseño evaluativo se busca la aplicación de procedimientos de investigación de manera sistemática y rigurosa. Con ello, se pretende alcanzar conclusiones (válidas y fiables) sobre efectividad del programa (o conjunto de actividades específicas) cuya actuación se evalúa. En lo pertinente a este estudio, se busca valorar la calidad de las relaciones comunitarias de la Fundación Proyecto Tití a partir de los resultados relacionales que han surgido de los procesos de acercamiento comunitario.

6.3. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La población examinada en este estudio consistió en dos grupos: la Fundación Proyecto Tití y la vereda Los Límites, una comunidad ubicada a 79 kilómetros de Barranquilla y a 20 metros de los límites del departamento del Atlántico con Bolívar.

La selección de la muestra fue no probabilística, ya que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad sino de las condiciones que permitieron hacer el muestreo. Cabe resaltar, que en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia.

La población de la Fundación Proyecto Tití estuvo conformada por las directivas a cargo de las relaciones con la comunidad y el departamento donde yace la responsabilidad sobre las iniciativas de participación comunitaria dentro de la organización. En este caso se seleccionó al coordinador de Programas de Desarrollo Comunitario de la fundación.

En cuanto a los residentes de la vereda Los Límites, las condiciones que permitieron la conformación de la muestra para la administración de la encuesta fueron el acceso a las casas de la vereda y la disponibilidad de sus residentes a la hora de encuestar. De las 42

casas que conforman la vereda se tuvo acceso a 37 de ellas en las que se entrevistó a un habitante por vivienda.

La muestra estuvo conformada por consiguiente por 37 habitantes, con las siguientes características demográficas y de relacionamiento con la Fundación Proyecto Tití:

Género	<i>f</i>	%
<i>Hombre</i>	5	13,51%
<i>Mujer</i>	32	86,49%
	37	100%

Rango edad	<i>f</i>	%
<i>18 a 25 años</i>	8	21,62%
<i>26 a 30 años</i>	1	2,70%
<i>31 a 45 años</i>	15	40,54%
<i>46 a 60 años</i>	9	24,32%
<i>Más de 60 años</i>	4	10,81%
	37	100%

Nivel de relacionamiento	<i>f</i>	%
<i>Nunca ha habido relación directa</i>	2	5,41%
<i>He recibido información de sus programas pero no he participado, o sólo he participado en algunos de ellos</i>	19	51,35%
<i>Participo con frecuencia y recibo beneficio directo de sus programas y/o proyectos</i>	16	43,24%
	37	100%

Para los grupos focales, se seleccionó un mínimo de 5 participantes por nivel de relacionamiento de acuerdo con las categorías identificadas en la encuesta.

En ambos casos la clase de muestra que se utilizó es la de casos-tipo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.

6.4. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Los métodos de recolección de datos que dieron respuesta a las preguntas de investigación fueron de tipo cualitativo y cuantitativo. El primero consistió en la realización

de grupos focales y una entrevista a profundidad. La entrevista se llevó a cabo con el coordinador de Programas de Desarrollo Comunitario, Iader Lamilla, quien es la persona a cargo de las iniciativas de participación comunitaria dentro de la fundación. Por su parte, los grupos focales se realizaron con los miembros de la comunidad de Los Límites, principal zona de impacto de las iniciativas comunitarias del Proyecto Tití.

En cuanto al método cuantitativo, se administró una encuesta con una escala tipo Likert de 5 niveles a 37 residentes de la vereda Los Límites. Para ello, los encuestadores se acercaron a cada una de las casas ubicadas en las dos calles que conforman la vereda y encuestaron a un residente por vivienda en donde encontraron disponibilidad. En total 42 casas conforman la vereda. El cuestionario se centró en las percepciones de los participantes en cuanto a los seis elementos relacionales identificados por el Hon, L., & Grunig, J. E. (1999): confianza, compromiso, reciprocidad de control, satisfacción, relación comunal y relación de intercambio. A partir de los resultados de la encuesta se dividió la muestra en tres grupos según los niveles de relacionamiento identificados en el instrumento y se procedió posteriormente a realizar un total de dos grupos focales.

El primer grupo focal estuvo conformado por 6 mujeres de la vereda que se identificaron en el grupo de alto nivel de relacionamiento con la fundación *“Participo con frecuencia y recibo beneficio directo de sus programas y/o proyectos”*. El segundo grupo focal lo conformaron 5 mujeres que se ubicaron en la categoría *“He recibido información de sus programas pero no he participado, o sólo he participado en algunos de ellos”*. Finalmente, para la categoría *“Nunca ha habido relación directa”* no se realizó grupo focal porque en ella sólo se ubicaron dos participantes.

Dentro de la dinámica de los grupos focales a los participantes se les realizaron una serie de preguntas abiertas basadas en el cuestionario de Grunig J. E (2002), en lo que

respecta a las estrategias que la organización ha utilizado para cultivar las relaciones con la comunidad, y sobre el tipo y la calidad de estas relaciones.

El contenido de la entrevista y grupos focales exploró las estrategias, técnicas y programas que la organización utiliza para comunicarse con la comunidad con el fin de desarrollar y mantener una relación con ella.

6.5. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, esta investigación optó por adaptar el instrumento sugerido por Hon, L., & Grunig, J. E. en la Guía para Medir relaciones en Relaciones Públicas (1999). En ella los autores desarrollan un índice que permite medir las percepciones de las relaciones de una organización con sus públicos a partir de seis elementos: confianza, compromiso, reciprocidad de control, satisfacción, relación de intercambio y relación comunal.

La elección de este instrumentó se fundamentó en su importancia dentro la disciplina de las Relaciones Públicas ya que es el instrumento citado con mayor frecuencia en la literatura.

En lo que respecta a recolección de datos cuantitativos, Hon, L., & Grunig, J. E. (1999) sugieren la administración de un cuestionario que incluya una serie de afirmaciones vinculadas a la relación, y se pide utilizar una escala de Likert para indicar el grado en que los participantes están de acuerdo con que cada elemento de la lista describe su relación con esa organización en particular.

Para efectos de esta investigación el cuestionario original fue adaptado al ambiente del estudio, se tradujo al español y se realizaron algunos ajustes a las preguntas, revisando que el lenguaje y la redacción fuera el adecuado para la población.

El instrumento final consistió en un cuestionario de medición de 6 dimensiones a partir de 30 afirmaciones, con una escala de Likert de 5 niveles. Cada dimensión incluyó en promedio 5 ítems.

Los siguientes ítems se utilizaron para medir la dimensión de reciprocidad:

1. El Proyecto Tití y la gente como yo estamos atentos a lo que el otro dice
2. El Proyecto Tití considera que las opiniones de la gente como yo son válidas
3. En el trato con la gente como yo, el Proyecto Tití tiende a ser equilibrado.
4. El Proyecto Tití realmente escucha lo que la gente como yo tiene que decir
5. Las directivas del Proyecto Tití dan a la gente como yo suficiente voz en el proceso de toma de decisiones

Los siguientes ítems se utilizaron para medir la dimensión de confianza:

6. El Proyecto Tití trata a la gente como yo de forma equitativa y justa.
7. Cada vez que el Proyecto Tití toma una decisión importante sé que se preocupa por la gente como yo.
8. Se puede confiar que El Proyecto Tití cumpla con sus promesas
9. Creo que el Proyecto Tití tiene en cuenta las opiniones de gente como yo a la hora de tomar decisiones.
10. Me siento muy seguro acerca de las capacidades del Proyecto Tití
11. El Proyecto Tití tiene la capacidad para llevar a cabo lo que dice que va a hacer

Los siguientes ítems se utilizaron para medir la dimensión de compromiso:

12. Creo que el Proyecto Tití está tratando de mantener un compromiso a largo plazo con la gente como yo
13. Puedo ver que el Proyecto Tití quiere mantener una relación con gente como yo
14. Hay una relación duradera entre el Proyecto Tití y la gente como yo

15. En comparación con otras organizaciones, valoro mi relación con este organización más

16. Prefiero trabajar en conjunto con el Proyecto Tití que no

Los siguientes ítems se utilizaron para medir la dimensión de satisfacción:

17. Estoy contento con el Proyecto Tití

18. Tanto el Proyecto Tití como la gente como yo nos beneficiamos de esta relación

19. La mayoría de las personas como yo estamos contentos en sus interacciones con el Proyecto Tití

20. En general, estoy satisfecho con la relación que el Proyecto Tití ha establecido con gente como yo.

21. La mayoría de la gente disfruta relacionarse con el Proyecto Tití

Los siguientes ítems se utilizaron para medir la dimensión de relación de intercambio:

22. Cada vez que el Proyecto Tití da u ofrece algo a la gente como yo, en general, espera algo a cambio.

23. A pesar que gente como yo ha tenido una relación con el Proyecto Tití durante mucho tiempo, aún espera algo a cambio cada vez que nos ofrece un favor.

24. El Proyecto Tití se compromete con la gente como yo cuando sabe que va a ganar algo

25. El Proyecto Tití se ocupa de aquellos que pueden darle algo a cambio.

Los siguientes ítems se utilizaron para medir la dimensión de relación comunal:

26. El Proyecto Tití no disfruta dar ayuda a otros.

27. El Proyecto Tití está muy preocupado por el bienestar de la gente como yo.

28. Creo que el Proyecto Tití se aprovecha de las personas que vulnerables.

29. Creo que el Proyecto Tití tiene éxito llevándose por delante a otras personas.

30. El Proyecto Tití ayuda a las personas como yo sin esperar nada a cambio

En cuanto a recolección de datos cualitativos, Hon, L., & Grunig, J. E. (2002) desarrollaron una guía de preguntas que busca obtener información sobre el tipo y la calidad de las relaciones entre una organización y sus públicos. Esta guía de igual forma sirvió de esquema a esta investigación para la realización de la entrevista y grupos focales y permitió evaluar la calidad de las relaciones entre la organización y la comunidad. Para la entrevista se desarrolló un cuestionario de preguntas semi-estructuradas, y para los grupos focales se desarrolló un cuestionario de preguntas abiertas que permitiera la discusión franca y libre de los participantes alrededor de sus percepciones sobre la relación con la fundación.

Las preguntas tanto de la entrevista como de los grupos focales reflejaron las mismas las dimensiones y definiciones operacionales de los indicadores de relación cuantitativos utilizados en la encuesta.

6.6. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El abordaje cualitativo para evaluar las estrategias de cultivo de relaciones utilizado por la organización se centró en las siguientes variables:

- Acceso - ¿la organización permite a los miembros de la comunidad ser parte de la toma de decisiones?
- Positividad - ¿qué ha hecho la organización para hacer la relación agradable para los miembros de la comunidad?
- Apertura - ¿qué pensamientos y sentimientos tiene la comunidad en relación con la organización?
- Garantías - ¿qué intentos ha hecho la organización para asegurarles a los miembros de la comunidad que sus preocupaciones son legítimas?
- Creación de redes - ¿en qué tipo de redes comunitarias, si alguna, se ha comprometido la organización?

- Intercambio de tareas - ¿la organización fomenta el intercambio de tareas con el fin de resolver los problemas dentro de la comunidad?

El contenido principal de la encuesta y grupos focales se centró en las percepciones de los participantes de los cuatro elementos relacionales identificados por el Hon, L., & Grunig, J. E. (1999): confianza, compromiso, reciprocidad de control y satisfacción.

- Confianza - ¿Qué ha hecho la organización para tratar a los miembros de la comunidad de manera justa? (Integridad), para indicar que pueden confiar en que mantendrá sus promesas? (Fiabilidad), y que tiene la capacidad para llevar a cabo los planes dice que va a hacer? (Competencia)
- Compromiso - ¿Existen ejemplos que muestran que la organización quiere mantener una relación a largo plazo con los beneficiarios?
- Reciprocidad de control - ¿Hasta qué punto la comunidad cree que tiene control sobre las acciones de la organización que los afectan?
- Satisfacción - ¿Los miembros de la comunidad y los beneficiarios de las iniciativas comunitarias se sienten satisfechos con la relación que la organización ha tenido con ellos?

Para analizar la existencia del tipo de relación, ya sea comunal o de intercambio, se analizaron las percepciones de la comunidad en lo que respecta a su bienestar.

- ¿Sienten que la organización está preocupada por el bienestar de la comunidad, incluso si no recibe nada a cambio? (Comunal)
- ¿Sienten que la organización da o tiene algo que ofrecer a la comunidad porque espera algo a cambio? (Intercambio)

Con el fin de llegar a un entendimiento holístico de este caso, se revisaron los datos publicados por la organización sobre la participación comunitaria de acuerdo con su pertinencia con el objetivo del estudio.

La organización y análisis de las encuestas se llevó a cabo en el programa Excel con el fin de lograr una descripción detallada de cada variable.

Organizada esta información se procedió a realizar el análisis de la entrevista y grupos focales para posteriormente cruzar los resultados y los análisis desde la perspectiva de la organización y de la comunidad.

6.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Teniendo en cuenta que la ética es una necesidad en cualquier tipo de investigación, la realización de este estudio tuvo en consideración los siguientes aspectos:

Consentimiento informado. Los participantes que formaron parte en el estudio lo hicieron voluntariamente, teniendo la libre decisión sobre si participar o no. En el contacto con los participantes se les explicó el propósito del estudio, el procedimiento y las implicaciones de participar en la investigación. Durante la aplicación de los instrumentos se trató el tema de la confidencialidad y los participantes fueron informados del deseo de grabar las entrevistas en audio.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION

7. ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se presentaran los datos obtenidos a través de los instrumentos cualitativos y cuantitativos para dar respuesta a la pregunta de investigación y los objetivos de este estudio.

El informe resultante tiene como fin dar a conocer las percepciones de la comunidad de Los Límites en cuanto a la relación que ha establecido la Fundación Proyecto Tití a través de sus prácticas comunitarias.

7.1. RESULTADOS ENCUESTA

A fin de valorar los resultados de las relaciones entre la Fundación Proyecto Tití y la comunidad de Los Límites, en primera medida se administró una encuesta con una escala tipo Likert de 5 niveles a 37 residentes de la vereda. La encuesta consistió de 30 afirmaciones diseñadas para medir componentes específicos de la relación, incluyendo reciprocidad de control, confianza, satisfacción, compromiso, relación de intercambio y relación comunal. Los ítems i26, i28, i29 fueron valorados a la inversa para garantizar que en la lectura final las puntuaciones más altas siempre fueran las mejores

Las puntuaciones en la siguiente tabla (Tabla 1) representan los promedios de la valoración dada a cada afirmación por los participantes y proporcionan evidencia cuantificable de la percepción que tiene la población de la vereda Los Límites de su relación con la Fundación Proyecto Tití en función de los seis dimensiones relaciones.

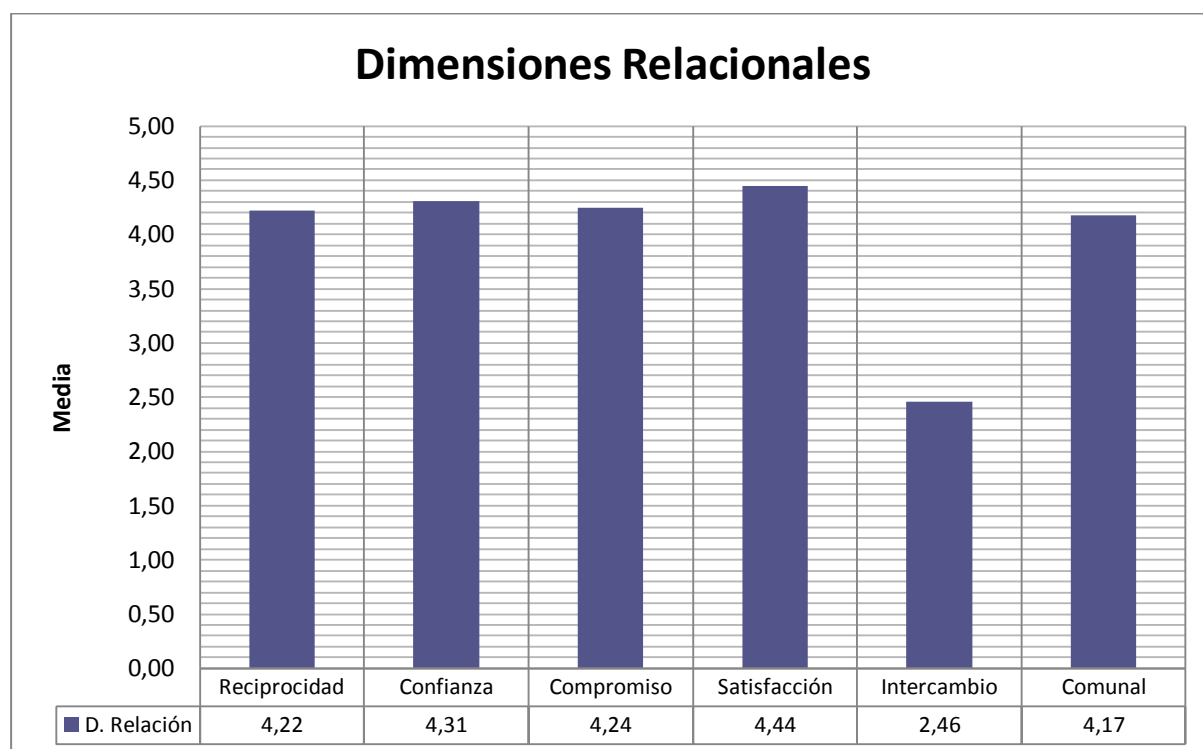
Las puntuaciones promedio de los participantes y el componente de la relación son los siguientes:

Tabla 1 Percepción que tienen los habitantes de Los Límites de la Fundación Proyecto Tití

Dimensión	Ítem	Media	Desviación Estándar
Reciprocidad de control	El Proyecto Tití y la gente como yo estamos atentos a lo que el otro dice	4.24	0.67
	El Proyecto Tití considera que las opiniones de la gente como yo son válidas	4.30	0.65
	En el trato con la gente como yo, el Proyecto Tití tiende a ser equilibrado.	4.32	0.52
	El Proyecto Tití realmente escucha lo que la gente como yo tiene que decir	4.32	0.62
	Las directivas del Proyecto Tití dan a la gente como yo suficiente voz en el proceso de toma de decisiones	3.92	0.88
<i>Media General</i>		<i>4.22</i>	<i>0.67</i>
Confianza	El Proyecto Tití trata a la gente como yo de forma equitativa y justa.	4.27	0.55
	Cada vez que el Proyecto Tití toma una decisión importante sé que se preocupa por la gente como yo.	4.19	0.77
	Se puede confiar que El Proyecto Tití cumpla con sus promesas	4.41	0.54
	Creo que el Proyecto Tití tiene en cuenta las opiniones de gente como yo a la hora de tomar decisiones.	4.22	0.66
	Me siento muy seguro acerca de las capacidades del Proyecto Tití	4.38	0.54
	El Proyecto Tití tiene la capacidad para llevar a cabo lo que dice que va a hacer	4.41	0.59
<i>Media General</i>		<i>4.31</i>	<i>0.61</i>
Compromiso	Creo que el Proyecto Tití está tratando de mantener un compromiso a largo plazo con la gente como yo	4.14	0.78
	Puedo ver que el Proyecto Tití quiere mantener una relación con gente como yo	4.24	0.67
	Hay una relación duradera entre el Proyecto Tití y la gente como yo	4.22	0.62
	En comparación con otras organizaciones, valoro mi relación con este organización más	4.38	0.63
	Prefiero trabajar en conjunto con el Proyecto Tití que no	4.24	0.85
<i>Media General</i>		<i>4.24</i>	<i>0.71</i>
Satisfacción	Estoy contento con el Proyecto Tití	4.59	0.59
	Tanto el Proyecto Tití como la gente como yo nos beneficiamos de esta relación	4.41	0.85
	La mayoría de las personas como yo estamos contentos en sus interacciones con el Proyecto Tití	4.41	0.63
	En general, estoy satisfecho con la relación que el Proyecto Tití ha establecido con gente como yo	4.30	0.56
	La mayoría de la gente disfruta relacionarse con el Proyecto Tití	4.51	0.55
<i>Media General</i>		<i>4.44</i>	<i>0.64</i>
Intercambio	Cada vez que el Proyecto Tití da u ofrece algo a la gente como yo, en general, espera algo a cambio.	2.49	1.15
	A pesar que gente como yo ha tenido una relación con el Proyecto Tití durante mucho tiempo, aún espera algo a cambio cada vez que nos ofrece un favor.	2.43	0.89
	El Proyecto Tití se compromete con la gente como yo cuando sabe que va a ganar algo	2.49	0.83
	El Proyecto Tití se ocupa de aquellos que pueden darle algo a cambio	2.43	1.03
<i>Media General</i>		<i>2.46</i>	<i>0.97</i>
Comunal	El Proyecto Tití no disfruta dar ayuda a otros. (Invertida)	3.97	0.88
	El Proyecto Tití está muy preocupado por el bienestar de la gente como yo.	4.16	0.87
	Creo que el Proyecto Tití se aprovecha de las personas vulnerables. (Invertida)	4.11	0.66
	Creo que el Proyecto Tití tiene éxito llevándose por delante a otras personas. (Invertida)	4.16	0.60
	El Proyecto Tití ayuda a las personas como yo sin esperar nada a cambio	4.46	0.60
<i>Media General</i>		<i>4.17</i>	<i>0.72</i>

La tabla anterior muestra la percepción global de los habitantes de la vereda Los Límites con respecto a la Fundación Proyecto Tití. En general, la población se muestra satisfecha con la relación con la fundación. Entre las dimensiones, los habitantes mostraron un alto nivel de satisfacción ($\bar{x} = 4.44$), confianza ($\bar{x} = 4.31$), compromiso ($\bar{x} = 4.24$) y reciprocidad de control ($\bar{x} = 4.22$). Además, los habitantes perciben una relación más comunal ($\bar{x} = 4.17$) que de intercambio ($\bar{x} = 2.46$) con la fundación. Teniendo en cuenta que el puntaje máximo es 5, los resultados de la encuesta proporcionan evidencia de una relación favorable entre la organización y la comunidad.

Figura 3 Resultados de las Dimensiones Relacionales



Para comprender más a fondo las características que enmarcan las relaciones entre la comunidad de Los Límites y la Fundación Proyecto Tití, a continuación se procederá a analizar los resultados obtenidos a partir de cada una de las dimensiones relacionales:

Figura 4 Reciprocidad de Control: (Ítems 1-5)

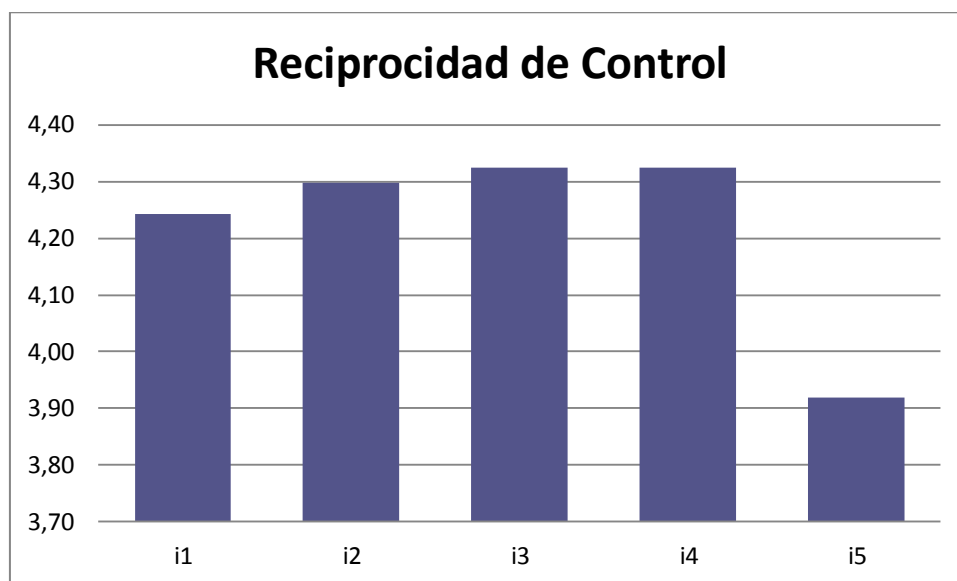


Tabla 2 Reciprocidad de Control: Media por ítems 1 - 5

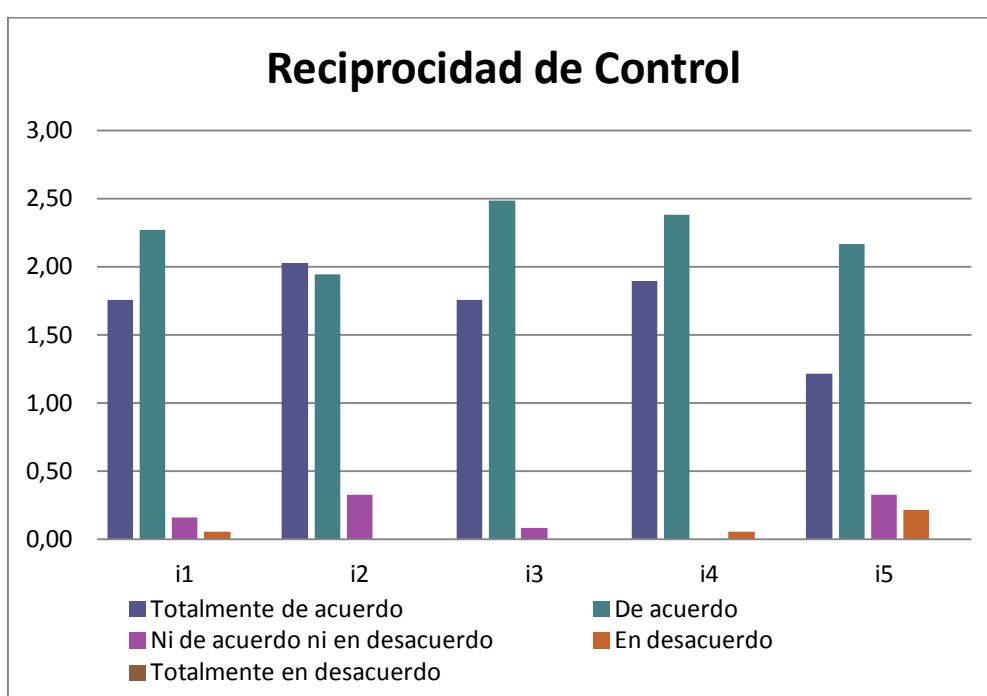
Dimensión	Ítem	Media	Desviación Estándar
Reciprocidad de control	1.El Proyecto Tití y la gente como yo estamos atentos a lo que el otro dice	4.24	0.67
	2.El Proyecto Tití considera que las opiniones de la gente como yo son válidas	4.30	0.65
	3.En el trato con la gente como yo, el Proyecto Tití tiende a ser equilibrado.	4.32	0.52
	4.El Proyecto Tití realmente escucha lo que la gente como yo tiene que decir	4.32	0.62
	5.Las directivas del Proyecto Tití dan a la gente como yo suficiente voz en el proceso de toma de decisiones	3.92	0.88
Media General		4.22	0.67

Reciprocidad de Control – Esta dimensión se refiere al grado en que las partes están de acuerdo acerca de cuál de ellos debe decidir los objetivos de las relaciones y las rutinas de comportamiento (Stafford y Canarias, 1991, p. 224 citado en Ni, L. 2006). Si bien se reconoce que en toda relación existe cierto grado de desequilibrio de poder, la teoría de relacionamiento afirma que en las relaciones estables debe haber la aceptación conjunta de los grados de simetría. Como evidencian los resultados de la dimensión de Reciprocidad ($\bar{x} = 4.22$), los habitantes de la vereda los Límites perciben que en su relación con la Fundación Proyecto Tití existe un alto grado de control recíproco, en donde sus inquietudes y opiniones

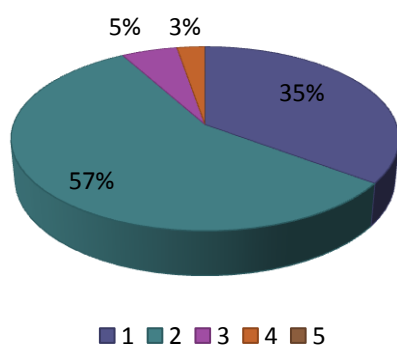
son escuchadas ($i1, i2, i4 = > 4.0$), pero al mismo tiempo reconocen que el mayor grado de control posa sobre la fundación ($i5 = < 4.0$), y que el proceso de toma de decisiones con respecto al Proyecto Tití, si bien los toma en cuenta, no los hace necesariamente partícipes de las decisiones.

A continuación se presenta el desglose de las respuestas de la escala por cada uno de los ítems que compone esta dimensión:

Figura 5 Reciprocidad de Control: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión

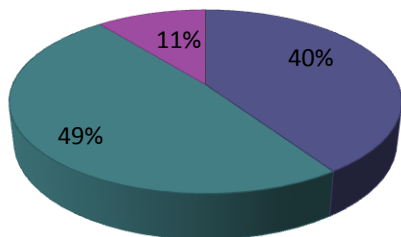


1. El Proyecto Tití y la gente como yo estamos atentos a lo que el otro dice



1.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	13	35,14%
2 De acuerdo	21	56,76%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,41%
4 En desacuerdo	1	2,70%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

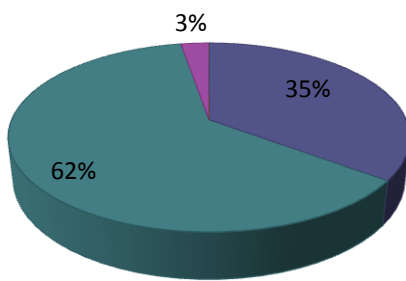
2. El Proyecto Tití considera que las opiniones de la gente como yo son válidas



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

2.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	15	40,54%
2 De acuerdo	18	48,65%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,81%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

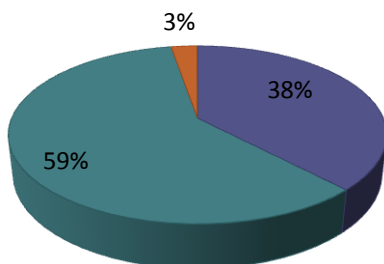
3. En el trato con la gente como yo, el Proyecto Tití tiende a ser equilibrado.



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

3.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	13	35,14%
2 De acuerdo	23	62,16%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,70%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

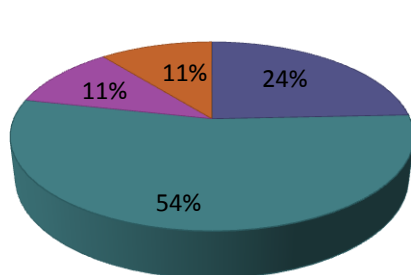
4. El Proyecto Tití realmente escucha lo que la gente como yo tiene que decir



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

4.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	14	37,84%
2 De acuerdo	22	59,46%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
4 En desacuerdo	1	2,70%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

5. Las directivas del Proyecto Tití dan a la gente como yo suficiente voz en el proceso de toma de decisiones



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

5.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	9	24,32%
2 De acuerdo	20	54,05%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,81%
4 En desacuerdo	4	10,81%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

Figura 6 Confianza: (Ítems 6-11)

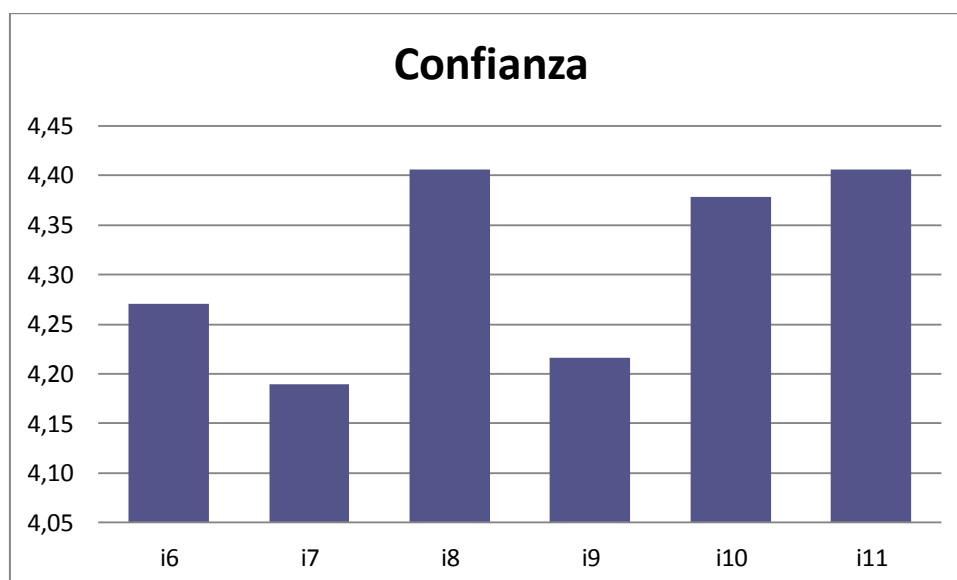
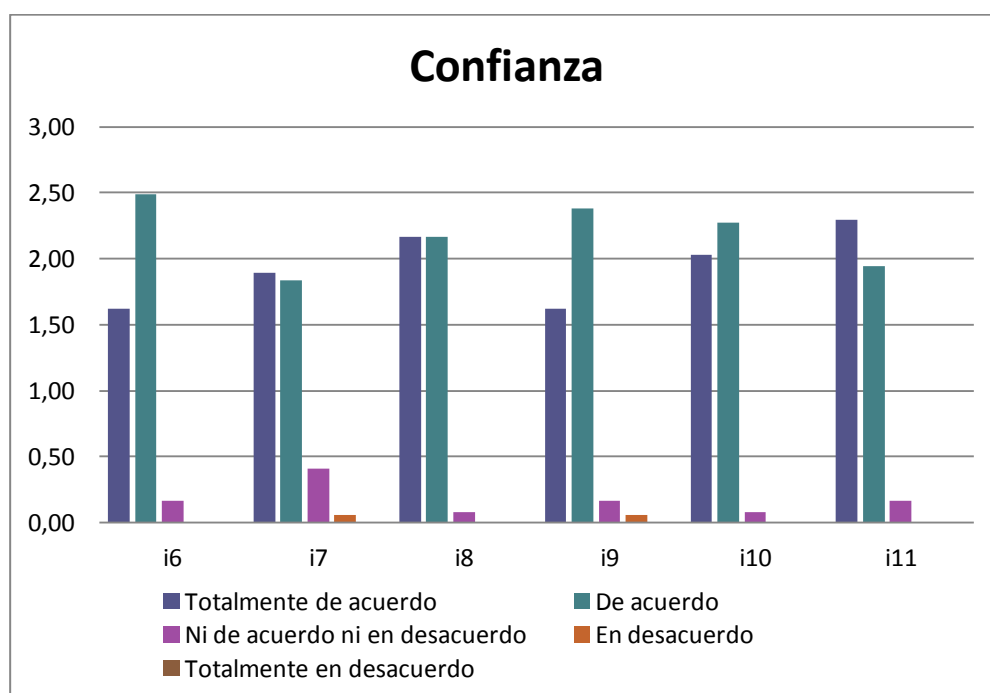


Tabla 3 Confianza: Media por ítems 6 - 11

Dimensión	Ítem	Media	Desviación Estándar
Confianza	6. El Proyecto Tití trata a la gente como yo de forma equitativa y justa.	4.27	0.55
	7. Cada vez que el Proyecto Tití toma una decisión importante sé que se preocupa por la gente como yo.	4.19	0.77
	8. Se puede confiar que El Proyecto Tití cumpla con sus promesas	4.41	0.54
	9. Creo que el Proyecto Tití tiene en cuenta las opiniones de gente como yo a la hora de tomar decisiones.	4.22	0.66
	10. Me siento muy seguro acerca de las capacidades del Proyecto Tití	4.38	0.54
	11. El Proyecto Tití tiene la capacidad para llevar a cabo lo que dice que va a hacer	4.41	0.59
Media General		4.31	0.61

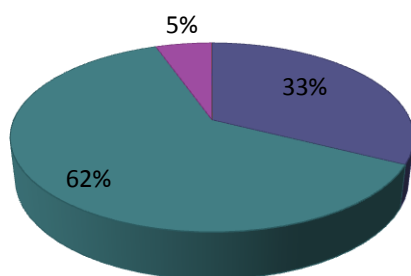
Confianza – La confianza ha sido reconocida a lo largo de la literatura de las Relaciones Públicas como un componente fundamental para una relación beneficiosa entre dos partes, y junto con la credibilidad se convierte en un elemento crítico para la existencia de una organización. De acuerdo con los resultados que arrojó la encuesta se puede observar que existe un alto grado de confianza ($\bar{x} = 4.31$) de los habitantes de la comunidad de los Límites hacia la fundación. En particular, los habitantes sienten que la fundación es íntegra (i6 = 4.27) en sus comportamientos y consistente con sus palabras. Igualmente sienten que es fiable (i8, i9 = >4.0), es decir, que no hace promesas que no va o no puede cumplir; y finalmente sienten que la fundación es competente (i10, i11 = >4.0), o que tiene la capacidad de cumplir competentemente con sus deberes y con sus promesas. En este sentido cabe resaltar que este último grupo de ítems obtuvo la más alta valoración, lo que demuestra los habitantes de la vereda saben que cuando la fundación promete algo, es porque tiene la capacidad y la disposición para llevarlo a cabo.

Figura 7 Confianza: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión



A continuación se presenta el desglose de las respuestas de la escala por cada uno de los ítems que compone esta dimensión:

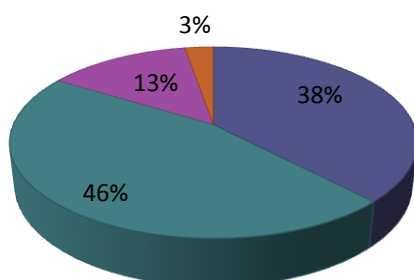
6. *El Proyecto Tití trata a la gente como yo de forma equitativa y justa.*



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

6.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	12	32,43%
2 De acuerdo	23	62,16%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,41%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

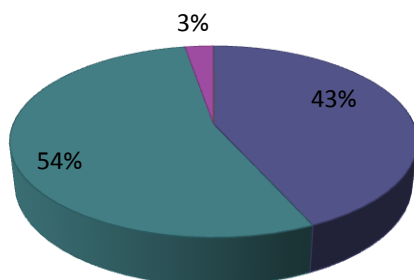
7. *Cada vez que el Proyecto Tití toma una decisión importante sé que se preocupa por la gente como yo.*



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

7.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	14	37,84%
2 De acuerdo	17	45,95%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,51%
4 En desacuerdo	1	2,70%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

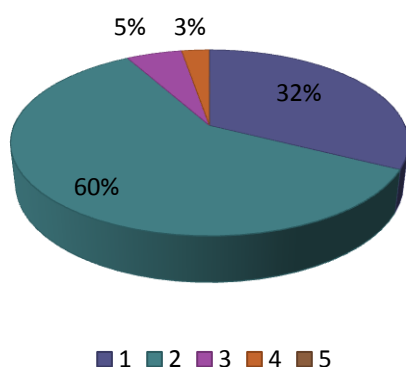
8. *Se puede confiar que El Proyecto Tití cumpla con sus promesas*



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

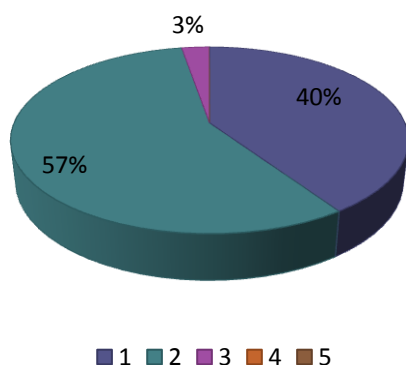
8.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	16	43,24%
2 De acuerdo	20	54,05%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,70%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

9. Creo que el Proyecto Tití tiene en cuenta las opiniones de gente como yo a la hora de tomar decisiones.



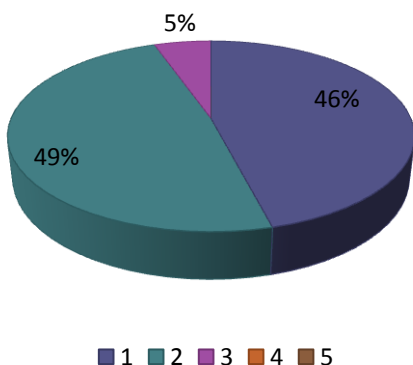
9.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	12	32,43%
2 De acuerdo	22	59,46%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,41%
4 En desacuerdo	1	2,70%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

10. Me siento muy seguro acerca de las capacidades del Proyecto Tití



10.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	15	40,54%
2 De acuerdo	21	56,76%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,70%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

11. El Proyecto Tití tiene la capacidad para llevar a cabo lo que dice que va a hacer



11.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	17	45,95%
2 De acuerdo	18	48,65%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,41%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

Figura 8 Compromiso: Ítems 12-16

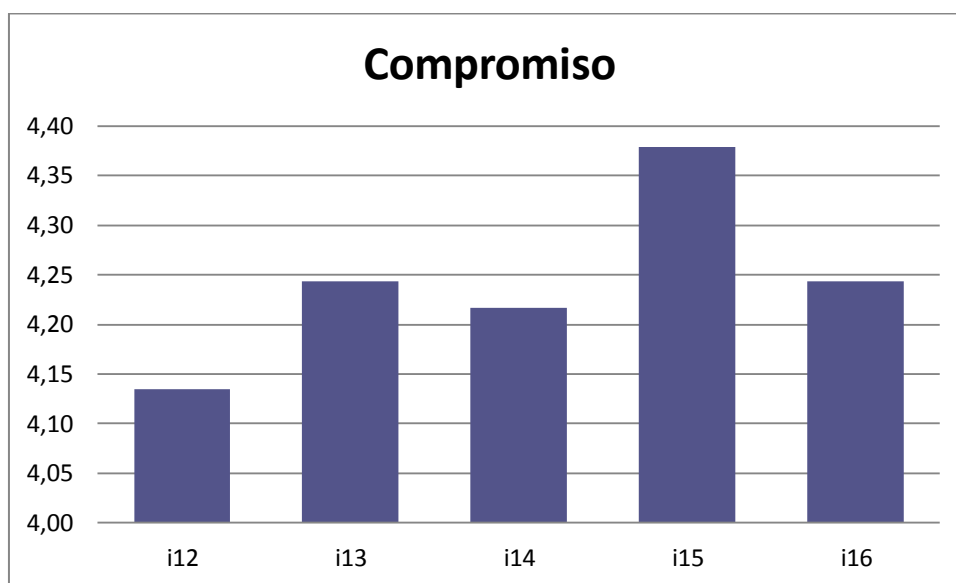


Tabla 4 Compromiso: Media por ítems 12 - 16

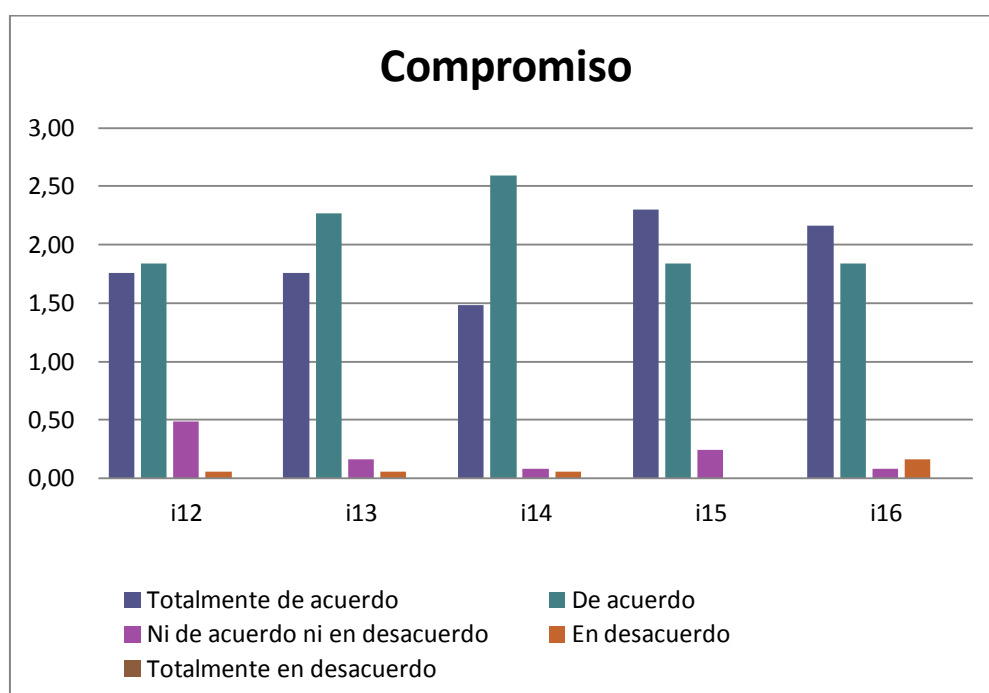
Dimensión	Ítem	Media	Desviación Estándar
Compromiso	12. Creo que el Proyecto Tití está tratando de mantener un compromiso a largo plazo con la gente como yo	4.14	0.78
	13. Puedo ver que el Proyecto Tití quiere mantener una relación con gente como yo	4.24	0.67
	14. Hay una relación duradera entre el Proyecto Tití y la gente como yo	4.22	0.62
	15. En comparación con otras organizaciones, valoro mi relación con esta organización más	4.38	0.63
	16. Prefiero trabajar en conjunto con el Proyecto Tití que no	4.24	0.85
<i>Media General</i>		<i>4.24</i>	<i>0.71</i>

Compromiso - se refiere a un compromiso implícito o explícito sobre la continuidad de la relación. Así como la confianza, el compromiso ha sido reconocido como un componente esencial para las relaciones positivas entre una organización y sus públicos. En el caso de este estudio, los resultados demuestran que la comunidad de Los Límites cree y siente que vale la pena invertir esfuerzo y energía en el mantenimiento y promoción de la relación con la Fundación Proyecto Tití. El grado de compromiso ($\bar{x} = 4.24$) que se evidencia en las respuestas de los participantes es un indicador de que existe entre la población la certeza de que la relación con el proyecto es a largo plazo ($i12, i13, i14 = >4.0$),

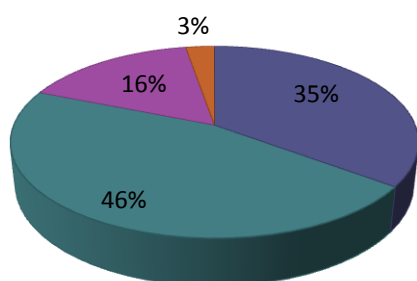
lo suficiente como para justificar los máximos esfuerzos en su mantenimiento (i15, i16 = >4.0).

A continuación se presenta el desglose de las respuestas de la escala por cada uno de los ítems que compone esta dimensión:

Figura 9 Compromiso: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión



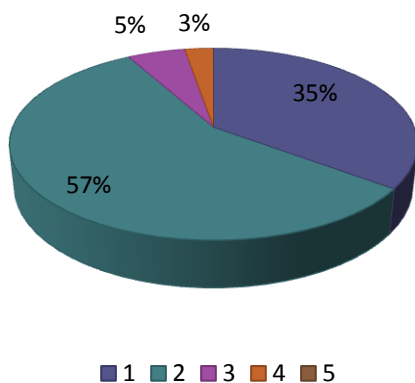
12. Creo que el Proyecto Tití está tratando de mantener un compromiso a largo plazo con la gente como yo



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

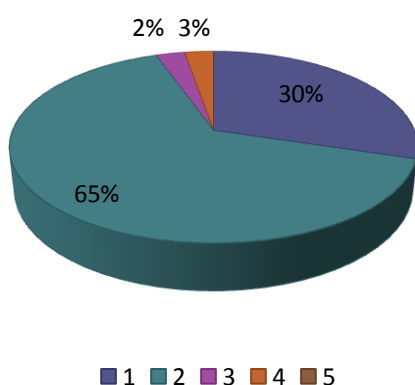
12.		f	%
1	Totalmente de acuerdo	13	35,14%
2	De acuerdo	17	45,95%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16,22%
4	En desacuerdo	1	2,70%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total		37	100%

13. Puedo ver que el Proyecto Tití quiere mantener una relación conmigo



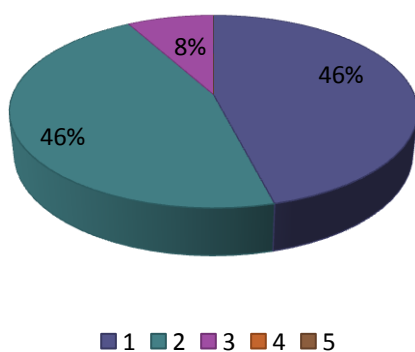
13.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	13	35,14%
2 De acuerdo	21	56,76%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,41%
4 En desacuerdo	1	2,70%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

14. Hay una relación duradera entre el Proyecto Tití y la gente como yo



14.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	11	29,73%
2 De acuerdo	24	64,86%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,70%
4 En desacuerdo	1	2,70%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

15. En comparación con otras organizaciones, valoro mi relación con esta organización más



15.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	17	45,95%
2 De acuerdo	17	45,95%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,11%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

16. Prefiero trabajar en conjunto con el Proyecto Tití que no

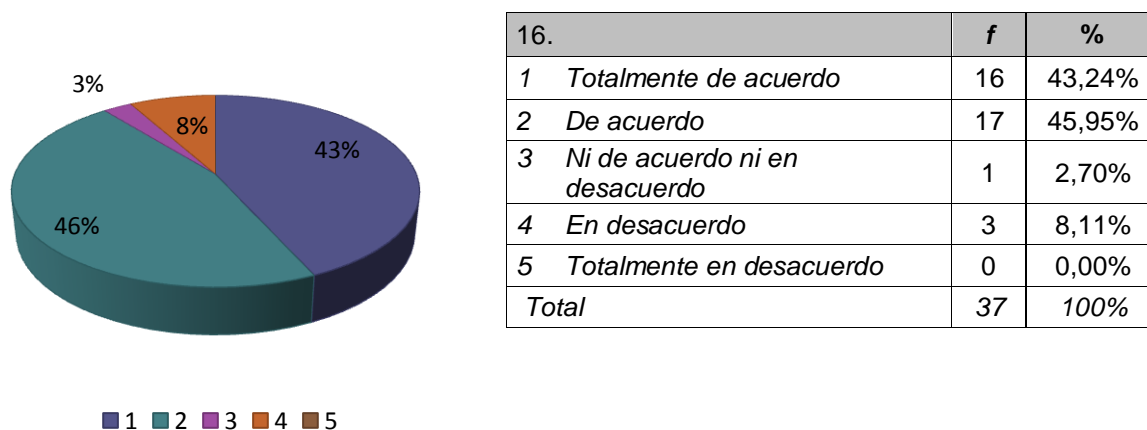


Figura 10 Satisfacción: Ítems 17- 21

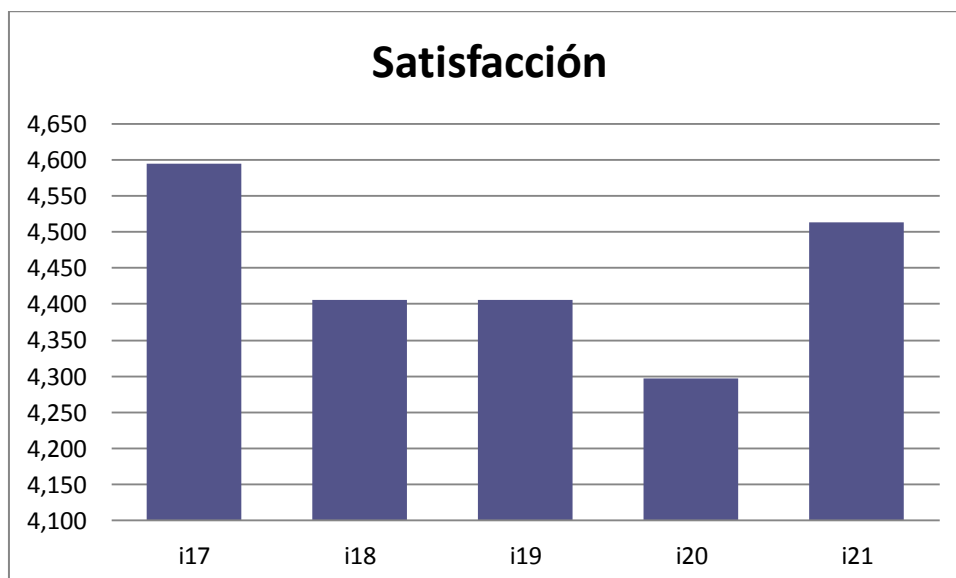


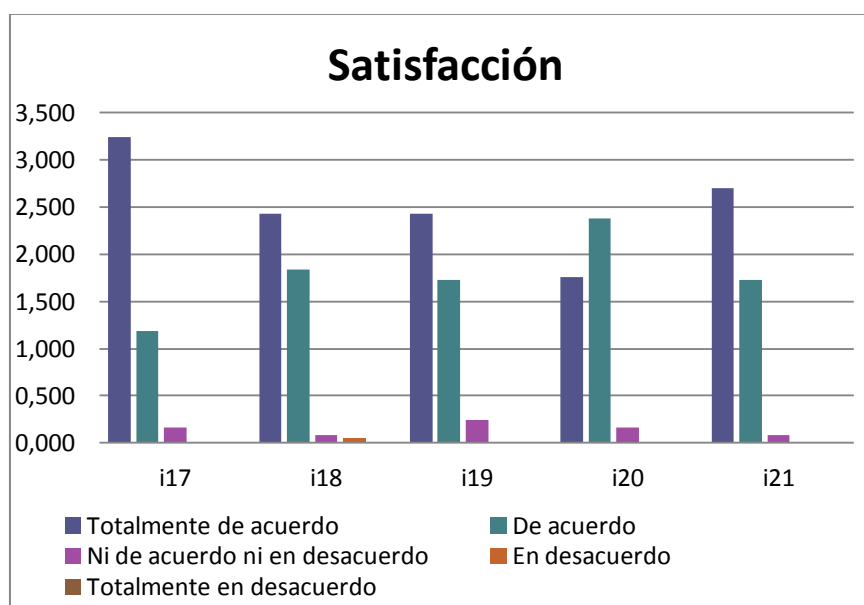
Tabla 5 Satisfacción: Media por ítems 17 - 21

Dimensión	Ítem	Media	Desviación Estándar
Satisfacción	17. Estoy contento con el Proyecto Tití	4.59	0.59
	18. Tanto el Proyecto Tití como la gente como yo nos beneficiamos de esta relación	4.41	0.85
	19. La mayoría de las personas como yo estamos contentos en sus interacciones con el Proyecto Tití	4.41	0.63
	20. En general, estoy satisfecho con la relación que el Proyecto Tití ha establecido con gente como yo	4.30	0.56
	21. La mayoría de la gente disfruta relacionarse con el Proyecto Tití	4.51	0.55
Media General		4.44	0.64

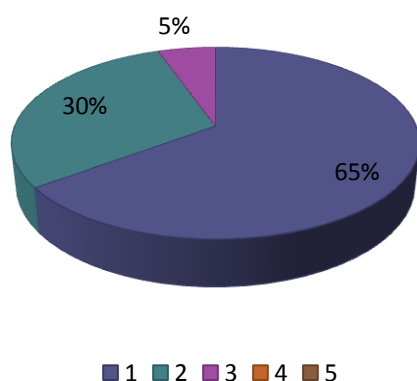
Satisfacción – Un principio central de las Relaciones Públicas es la creación y retención de públicos satisfechos que impacten los resultados de la organización. En este sentido, medir el nivel de satisfacción de un público con respecto a una organización se convierte en un eje fundamental, que además da cuenta de los aspectos afectivos y emotivos de la relación. Al analizar la valoración obtenida en esta dimensión, se puede evidenciar el alto grado de satisfacción ($\bar{x} = 4.44$) que tienen los habitantes de la comunidad Los Límites con respecto a su relación con el Proyecto Tití. En general, los habitantes se sienten a favor de la organización y la relación es percibida como positiva. Esta dimensión en particular obtuvo el mayor puntaje entre las seis analizadas, por lo que se concluye que además de existir una tendencia positiva con relación a los componentes relacionales determinados por funciones cognitivas, existe entre los habitantes un alto grado emotivo/afectivo (i17, i21 = >4.5) hacia el proyecto. En otras palabras, los habitantes valoran el proyecto y están felices con su presencia en la comunidad.

A continuación se presenta el desglose de las respuestas de la escala por cada uno de los ítems que compone esta dimensión:

Figura 11 Satisfacción: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión

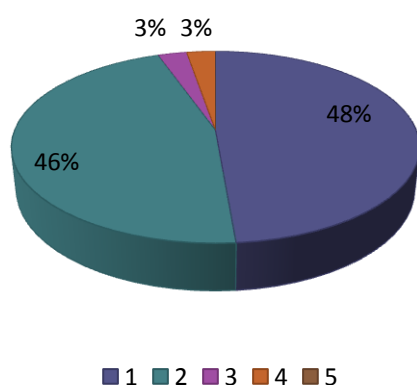


17. Estoy contento con el Proyecto Tití



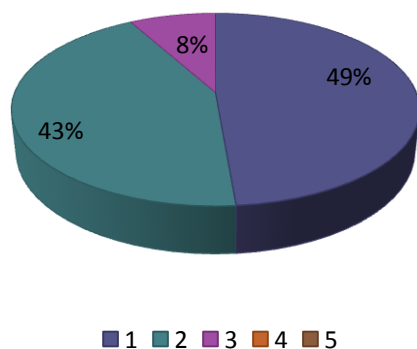
17.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	24	64,86%
2 De acuerdo	11	29,73%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,41%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

18. Tanto el Proyecto Tití como la gente con yo nos beneficiamos de esta relación



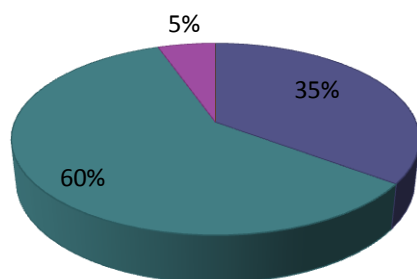
18.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	18	48,65%
2 De acuerdo	17	45,95%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,70%
4 En desacuerdo	1	2,70%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

19. La mayoría de las personas como yo estamos contentos en sus interacciones con el Proyecto Tití



19.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	18	48,65%
2 De acuerdo	16	43,24%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,11%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

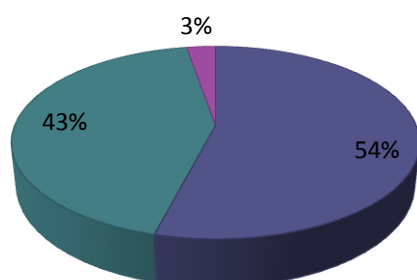
20. En general, estoy satisfecho con la relación que el Proyecto Tití ha establecido con gente como yo



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

20	f	%
1 Totalmente de acuerdo	13	35,14%
2 De acuerdo	22	59,46%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,41%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

21. La mayoría de la gente disfruta relacionarse con el Proyecto Tití



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

21.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	20	54,05%
2 De acuerdo	16	43,24%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,70%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

Figura 12 Relación de Intercambio: Ítems 22-25

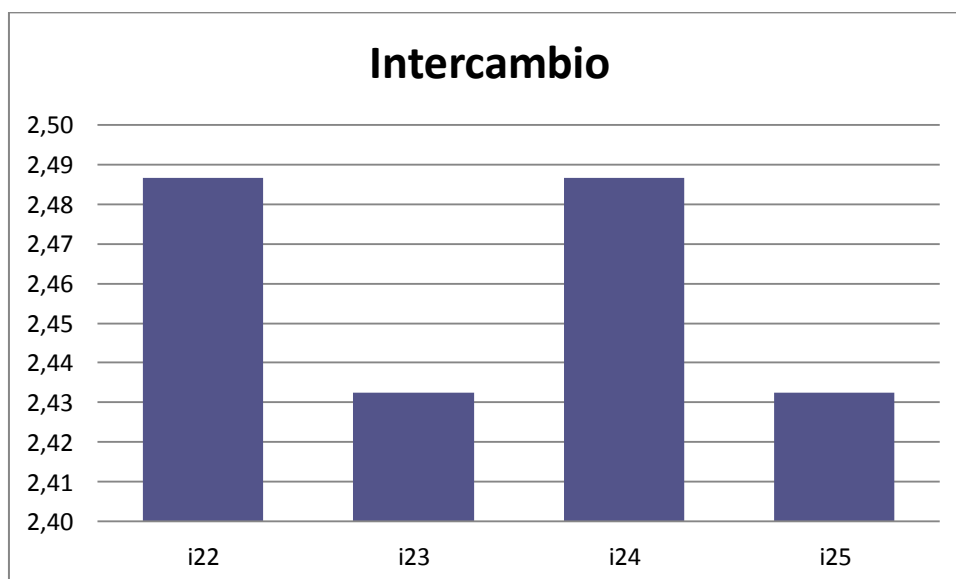
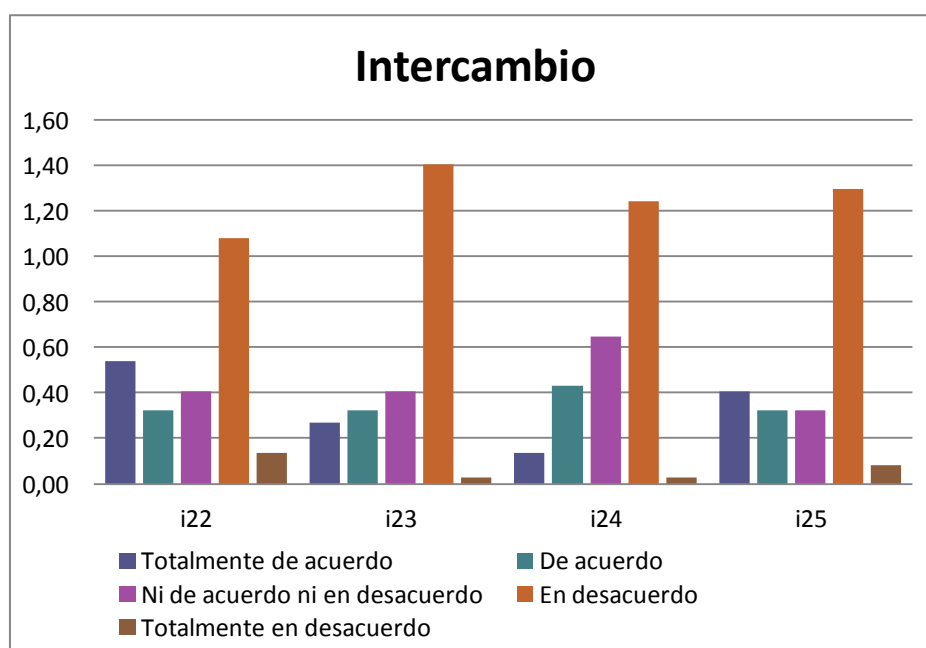


Tabla 6 Relación de Intercambio: Media por ítems 22 - 25

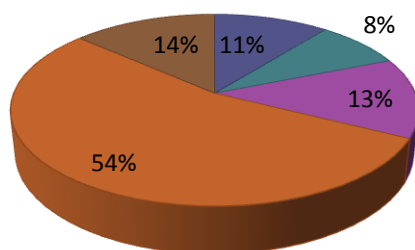
Dimensión	Ítem	Media	Desviación Estándar
Intercambio	22. Cada vez que el Proyecto Tití da u ofrece algo a la gente como yo, en general, espera algo a cambio.	2.49	1.15
	23. A pesar que gente como yo ha tenido una relación con el Proyecto Tití durante mucho tiempo, aún espera algo a cambio cada vez que nos ofrece un favor.	2.43	0.89
	24. El Proyecto Tití se compromete con la gente como yo cuando sabe que va a ganar algo	2.49	0.83
	25. El Proyecto Tití se ocupa de aquellos que pueden darle algo a cambio	2.43	1.03
Media General		2.46	0.97

Relación de Intercambio – Al hablar de una relación de intercambio se hace referencia a aquella en la que sólo se ofrecen beneficios a cambio de otros recibidos en el pasado o que se esperan recibir en el futuro. Es decir, una relación condicionada a una transacción entre las partes. En este aspecto, la comunidad percibe que la relación con la fundación Proyecto Tití, lejos de ser de intercambio. De hecho, la baja puntuación que obtuvo esta dimensión ($\bar{x}=2.46$) refleja que para la comunidad de Los Límites los comportamientos, actitudes, y la intencionalidad de la fundación hacia ellos son independientes de que exista una retribución a cambio. Dada su naturaleza de OTS, es de suponer que los habitantes perciban a la fundación como una iniciativa diseñada para servir a los demás sin la expectativa de beneficio propio.

Figura 13 Relación de Intercambio: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión



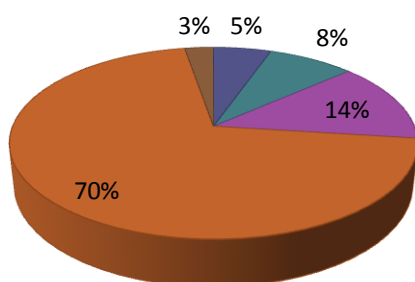
22. Cada vez que el Proyecto Tití da u ofrece algo a la gente como yo, en general, espera algo a cambio.



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

22.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	4	10,81%
2 De acuerdo	3	8,11%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,51%
4 En desacuerdo	20	54,05%
5 Totalmente en desacuerdo	5	13,51%
Total	37	100%

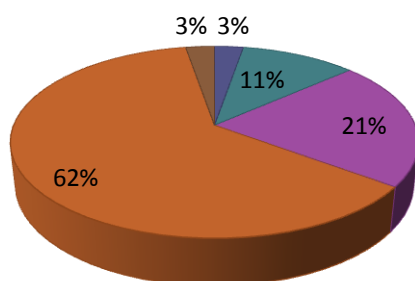
23. A pesar que gente como yo ha tenido una relación con el Proyecto Tití durante mucho tiempo, aún espera algo a cambio cada vez que nos ofrece un favor.



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

23.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	2	5,41%
2 De acuerdo	3	8,11%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,51%
4 En desacuerdo	26	70,27%
5 Totalmente en desacuerdo	1	2,70%
Total	37	100%

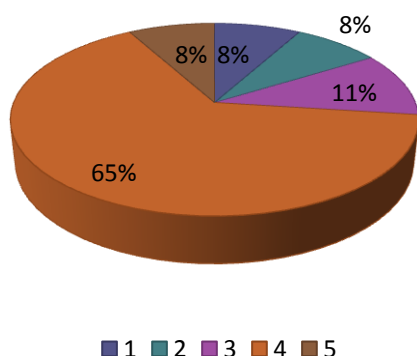
24. El Proyecto Tití se compromete con la gente como yo cuando sabe que va a ganar algo



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

24.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	1	2,70%
2 De acuerdo	4	10,81%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,62%
4 En desacuerdo	23	62,16%
5 Totalmente en desacuerdo	1	2,70%
Total	37	100%

25. El Proyecto Tití se ocupa de aquellos que pueden darle algo a cambio



25.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	3	8,11%
2 De acuerdo	3	8,11%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,81%
4 En desacuerdo	24	64,86%
5 Totalmente en desacuerdo	3	8,11%
Total	37	100%

Figura 14 Relación Comunal: Ítems 26-30

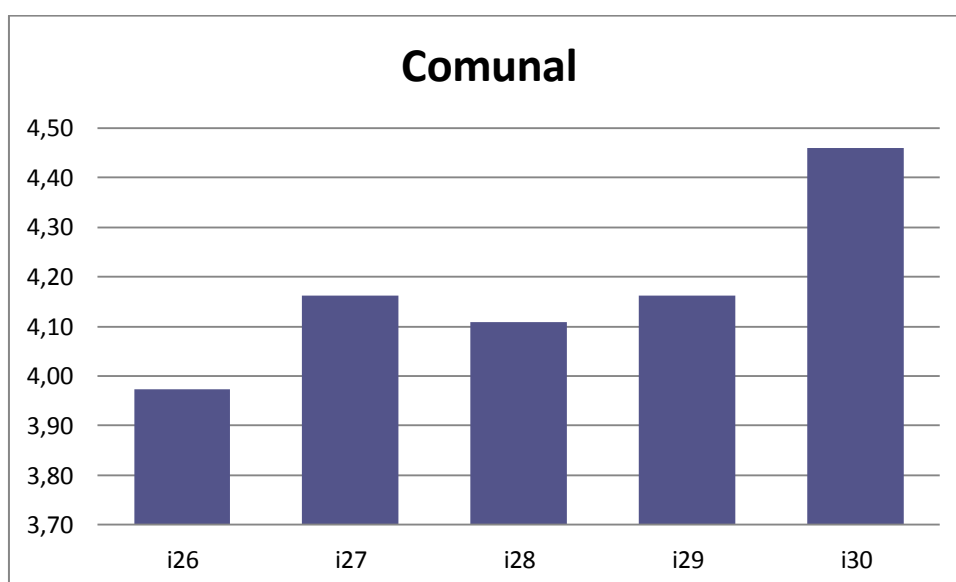


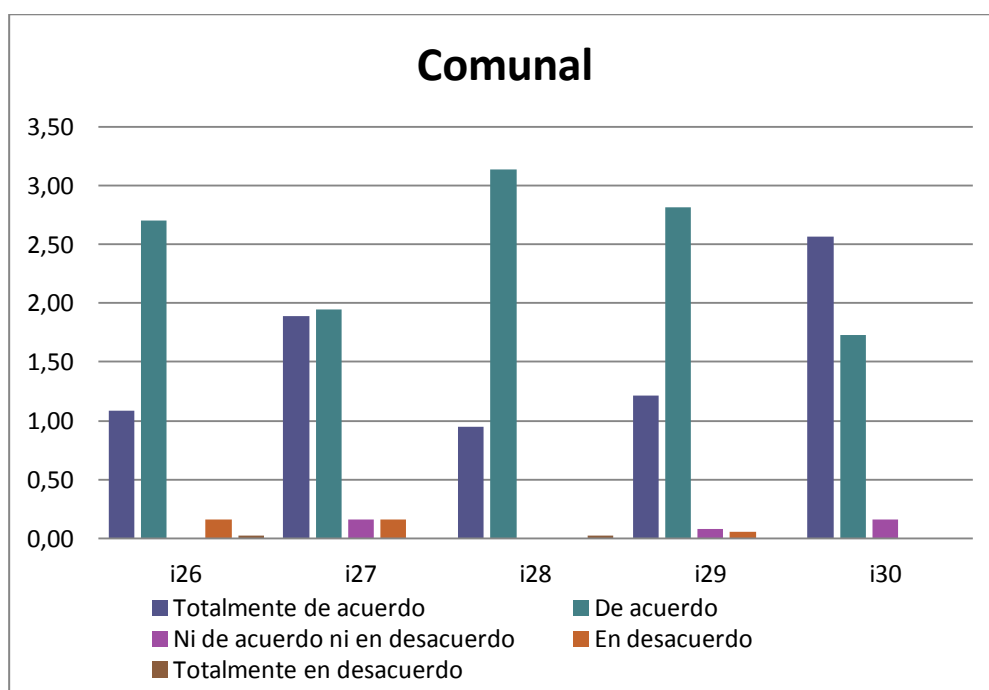
Tabla 7 Relación Comunal: Media por ítems 26 -30

Dimensión	Ítem	Media	Desviación Estándar
Comunal	26. El Proyecto Tití no disfruta dar ayuda a otros. (Invertida)	3.97	0.88
	27. El Proyecto Tití está muy preocupado por el bienestar de la gente como yo.	4.16	0.87
	28. Creo que el Proyecto Tití se aprovecha de las personas vulnerables. (Invertida)	4.11	0.66
	29. Creo que el Proyecto Tití tiene éxito llevándose por delante a otras personas. (Invertida)	4.16	0.60
	30. El Proyecto Tití ayuda a las personas como yo sin esperar nada a cambio	4.46	0.60
Media General		4.17	0.72

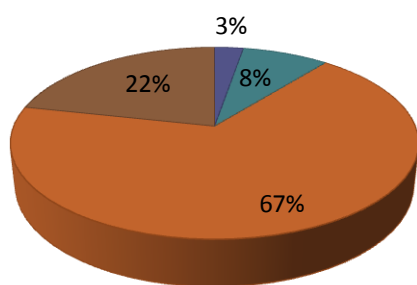
Relación Comunal – En una relación comunal, ambas partes proporcionan beneficios porque están preocupados por el bienestar del otro, incluso cuando no reciben nada a cambio.

Con base en los resultados es evidente que la comunidad de los Límites siente que su relación con la Fundación Proyecto Tití es comunal, es decir, que no está condicionada por lo que la otra parte pueda ofrecer a cambio ($i30 = 4.46$). Un bajo puntaje en la dimensión de relación de intercambio y un alto porcentaje en la dimensión de relación comunal ($\bar{x} = 4.17$) corroboran la fiabilidad de las respuestas. En general se puede decir que la comunidad de Los Límites provee un beneficio a la fundación a través de la protección del bosque seco y la fauna y flora que en ellos habita; y a su vez, la Fundación Proyecto Tití ofrece beneficios a la comunidad a través de sus programas de desarrollo comunitario. Estos beneficios sin embargo no son percibidos por los habitantes como contractuales, sino por el contrario incondicional e independiente de su nivel de participación en los programas de la fundación. Si bien los habitantes son consientes que la fundación espera algo de ellos, en este caso, ser defensores de la comunidad local para promover los esfuerzos de conservación del tití, la relación no se percibe de intercambio porque sienten que los beneficios que les brinda la fundación están limitados esta condición.

Figura 15 Relación Comunal: Puntaje promedio por cada ítem de la dimensión



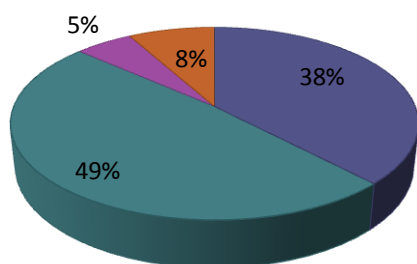
26. El Proyecto Tití no disfruta dar ayuda a otros.



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

26.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	1	2,70%
2 De acuerdo	3	8,11%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
4 En desacuerdo	25	67,57%
5 Totalmente en desacuerdo	8	21,62%
Total	37	100%

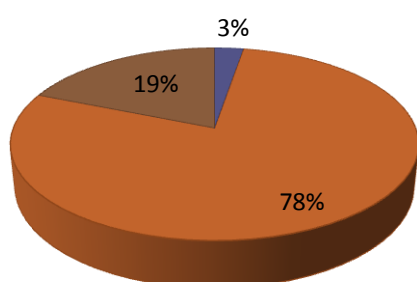
27. El Proyecto Tití está muy preocupado por el bienestar de la gente como yo.



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

27.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	14	37,84%
2 De acuerdo	18	48,65%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,41%
4 En desacuerdo	3	8,11%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

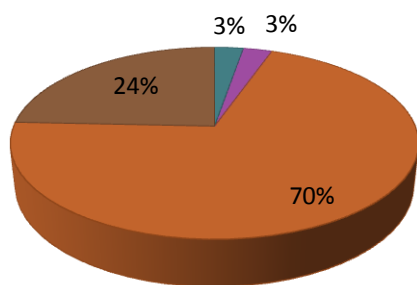
28. Creo que el Proyecto Tití se aprovecha de las personas vulnerables.



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

28.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	1	2,70%
2 De acuerdo	0	0,00%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
4 En desacuerdo	29	78,38%
5 Totalmente en desacuerdo	7	18,92%
Total	37	100%

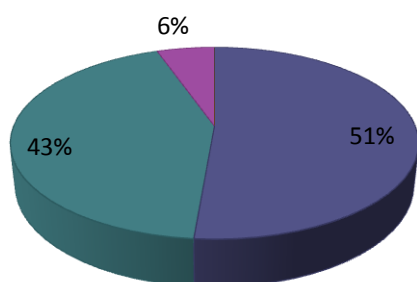
29. Creo que el Proyecto Tití tiene éxito llevándose por delante a otras personas.



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

29.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	0	0,00%
2 De acuerdo	1	2,70%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,70%
4 En desacuerdo	26	70,27%
5 Totalmente en desacuerdo	9	24,32%
Total	37	100%

30. El Proyecto Tití ayuda a las personas como yo sin esperar nada a cambio



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

30.	f	%
1 Totalmente de acuerdo	19	51,35%
2 De acuerdo	16	43,24%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,41%
4 En desacuerdo	0	0,00%
5 Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	37	100%

7.2. ANÁLISIS GRUPOS FOCALES

Con el propósito de conocer las prácticas de la Fundación Proyecto Tití en la construcción y cultivo de relaciones con la comunidad, y cómo estas relaciones son percibidas por los habitantes de Los Límites, se desarrollaron dos grupos focales de acuerdo con las categorías de relacionamiento: “He recibido información de sus programas y he participado en algunos de ellos”, y “Participo con frecuencia y recibo beneficio directo de sus programas y/o proyectos”.

Además de las preguntas sobre el tipo y calidad de las relaciones, se sondearon las estrategias que los habitantes de la vereda creen que la fundación ha utilizado para cultivar una relación positiva con ellos.

Para ello el análisis se enfocó en las dimensiones relacionales: confianza, compromiso, reciprocidad de control y satisfacción; la existencia de dos tipos de relación, ya sea comunal o de intercambio; y las estrategias simétricas que persiguen alcanzar resultados positivos a largo plazo: acceso, positividad, apertura, garantías, creación de redes, e intercambio de tareas.

7.2.1. ANÁLISIS GRUPO FOCAL “INVOLUCRADOS”

Este grupo estuvo conformado por seis mujeres que se identificaron en la categoría #1: Participo con frecuencia y recibo beneficio directo de los programas y/o proyectos de la Fundación Proyecto Tití. En su mayoría este grupo estuvo conformado por miembros de Asoartesanías.

A fin de conocer las percepciones que tiene este grupo de la organización y su relación, en primer lugar se les preguntó a los participantes si sienten que tienen una buena relación con la Fundación Proyecto Tití. Para iniciar el análisis, en general el grupo siente que tienen una buena relación con la fundación. Se destaca que los participantes no limitaron la calidad de la relación a aspectos de forma como el buen trato, sino que la trascendieron a elementos de fondo como la plena identificación con los objetivos que busca el Proyecto Tití:

“Personalmente, pues la relación es buena, principalmente porque trabajamos en equipo, o sea que vamos hacia una misma meta. De pronto dicen “no, Asoartesanías, la fundación” o sea dos nombres diferentes, pero nos encontramos en una misma dirección, hacía una misma meta que es proteger el tití, el medio ambiente y generar empleo.”

“Yo digo que a nivel de trabajo lo que ellos hacen es proteger el medio ambiente y nosotros también lo estamos haciendo. ¿Por qué? Porque nosotros acá recogiendo, o sea, reciclando bolsas... a la vez estamos protegiendo también el medio ambiente y el tití cabeciblanco que se encuentra en vía de extinción. O sea, para mí lo mismo que ellos están haciendo lo está haciendo uno acá, protegiendo al tití y al medio ambiente.”

Asimismo, identificaron que la relación no se enmarca simplemente en los aspectos laborales sino que también es de tipo personal.

Estrategias sostenimiento y desarrollo de las relaciones

A fin de conocer las estrategias que la Fundación Proyecto Tití ha implementado para desarrollar y continuar una relación a largo plazo con la comunidad, a continuación se presentan los resultados con base a las estrategias simétricas de relacionamiento:

Acceso.

En general las participantes perciben que la fundación les permite ser parte de la toma de decisiones. Es decir, sienten que hay apertura entre la organización y las personas que participan activamente de los programas de desarrollo comunitario para la toma de decisiones que los afectan:

“Casi siempre que nos reunimos y todo, nosotros le damos la opinión y siempre la toman en cuenta, hasta el momento nunca hemos tenido contradicciones, nunca se han impuesto”

Positividad

En cuanto a las actividades y mecanismos que la organización ha implementado para hacer que la relación sea agradable para los miembros de la comunidad, tenemos que existe una percepción general entre las participantes que la fundación por encima de todo es amable

y actúa de buena fe, salvaguardando los intereses de la comunidad independiente de los vínculos laborales que existan entre ellas y la fundación.

“... por lo menos, se va a hacer una actividad “que el Día de las Madres”, y en lo que ellos nos puedan colaborar..., que si nos regalan el pudin, que si nos dan cualquier cosa, o sea ya de parte de ellos nos colaboran; que se va a celebrar aquí por lo menos la Fiesta de Agosto “vea doctor” o “doctora Rosamira a ver si Ud. nos puede colaborar” “no muchachas, sí claro”

Para estas mujeres la positividad se ve representada igualmente en los esfuerzos que realiza la fundación para asegurarse que las expectativas de la comunidad se materialicen, siempre y cuando esta materialización esté dentro de los alcances de la organización.

“En todo lo que esté a su alcance, que ya no es nivel Fundación - Asoartesana, sino ya acá con la comunidad él (Iader) nos colabora en todo lo que esté a su alcance”

En consecuencia, las mujeres sondeadas tienen de la Fundación Proyecto Tití una imagen positiva y de compromiso desinteresado. No esperan que la fundación se comprometa con algo que no tengan la capacidad de cumplir, pero sí sienten con certeza que pueden contar con la fundación y sus integrantes cuando lo necesiten.

“.. También muchas veces hemos necesitado cosas, ellos han hecho aquí campañas..., nos trajeron juguetes, una cantidad de juguetes aquí para los niños.”

Un aspecto importante que resaltaron las mujeres de este grupo en lo que respecta a las estrategias de positividad es la alegría como elemento característico del actuar de los miembros de la fundación hacia ellas y en general con toda la comunidad de Los Límites. Para ellas, las relaciones que se entretajan entre los habitantes de la vereda y quienes hacen parte de la organización están enmarcadas en un tono de agrado, de familiaridad en el trato,

de cortesía y respeto. Esto las lleva a valorar su relación con la fundación no sólo como una relación laboral, sino también de amistad:

“...todas son cosas que ellos mantienen acá con la comunidad para hacer la cuestión más agradable, que si ellos viene, saludan con la confianza con todo el mundo, que si le piden la colita al doctor va y los llevan ... O sea, que ya es aparte de lo que es el trabajo y las mochilas. Ya es más aquí a la amistad, a hacer las cosas más agradable, siempre buscar que no sea simplemente trabajo y trabajo sino otras integraciones.”

Una de las integrantes del grupo expresa que la alegría, la familiaridad y la sinceridad de las actuaciones son recíprocas, y que de igual forma de ellas hacia la fundación y sus miembros siempre hay demostraciones de afecto, y en especial agradecimiento:

“una pieza bien clave es la doctora Annie¹ porque ha sido como la parte fundamental ... es también una relación muy bonita que tenemos con ella, siempre que viene se va en un mar de lágrimas de la emoción, de la alegría, porque siempre le tenemos una sorpresa, siempre le tenemos un detalle... Por lo menos estaba cumpliendo años y llegó y pues ella echó de menos que ninguna le dijimos nada ni la felicitamos ni nada, tranquilamente se acabó todo y ella así toda “ay las muchachas no se acordaron”. Pero le teníamos una sorpresona, ¡un quinceañero allá en mi casa! ... Entonces imagínese ella que es la jefa;... es algo que con toda la Fundación en general hemos estado con un vínculo de trabajo de amistad como de familiaridad mejor dicho.”

Creación de redes

La creación de redes es un aspecto que importante que resalta este grupo ya que ellas sienten que a través de las actividades de las Asoartesanas y el programa de eco-mochilas, se han podido crear redes de trabajo y fuentes alternativas de ingreso para el resto de la comunidad. Esto en últimas permite que la comunidad en general se beneficie de los programas y actividades del Proyecto Tití. En este aspecto la creación de redes no se aplica de manera literal como lo expresa la teoría del relacionamiento, en el sentido que la

¹ Anne Savage, Ph.D.: Director Ejecutivo, Proyecto Tití, Inc

organización no está realizando coaliciones con otros grupos de interés, sino que a través de este grupo de mujeres, la organización le está llegando al resto de la población.

“cuando se dictan acá las capacitaciones, yo vengo y organizo grupos de mototaxistas,... yo le digo “no, doctor mire vea, vamos a generarle nuevos ingresos al personal aquí para ir a las comunidades y traer todo ese grupo de muchachas que van a venir a capacitarse acá”. Entonces ya esa es una generación de empleo allí directamente con ese grupo de mototaxistas.”

“Para el día de la Fiesta del Tití, ellos buscan aquí mismo en la comunidad: “necesito una que se encargue para hacer el sancocho”, “necesito una que se encargue de los fritos”, les preguntan si tienen con qué hacer todo eso; si la persona tiene dice sí, y sino ellos simplemente “le prestan para que ellos trabajen el día que van a hacer su venta. Cuando terminó, ellos simplemente devuelven lo que prestan, su ganancia y todo lo demás es para la persona.”

De acuerdo con lo expresado por el grupo, estas redes se convierten entonces en redes de apoyo dentro de la comunidad, que más que coaliciones, permiten que la organización también pueda contar con ellos cuando ésta los necesita. Es decir, el aspecto positivo expresado en la estrategia anterior se torna recíproco.

“Por lo menos también cuando necesitan en el bosque dos, tres, o uno o cuatro muchachos, llegan aquí a la comunidad también y buscan aquí a los muchachos “no, miren muchachos, necesitamos para que vayan allá porque vienen unas visitas, hay que llevarlos al bosque, sacarlos, hay que cargar los radios y todo para hacer sus caminatas que hacen ellos en el bosque”

Resultados y Calidad de la relación

Luego de haber examinado las percepciones sobre las estrategias que lleva a cabo la Fundación Proyecto Tití para el cultivo de relaciones con este grupo, se pasará a analizar las consecuencias o resultados de esa relación, es decir, las características que enmarcan la calidad y el tipo de relación que perciben las participantes.

Reciprocidad de Control

Las mujeres que formaron parte de este grupo focal coinciden en sus apreciaciones sobre el grado de equilibrio que existe sobre el control de las opiniones y decisiones que las involucran a ellas y a la fundación. En el caso particular de este grupo, el programa de eco-mochilas es el escenario donde ellas ubican puntualmente la reciprocidad de control. Si bien reconocen que la fundación posee un alto grado de influencia sobre los procesos de toma de decisiones, de acuerdo con las declaraciones de las participantes, existen unos límites claramente definidos sobre el alcance de cada una de las partes en lo que respecta a las decisiones que se toman. Es decir, existe una aceptación conjunta de los grados de simetría.

“Ellos hasta el momento siempre nos han respetado nuestra opinión, al igual que nosotros también respetamos; o sea hay unos límites, hasta ahí llegan ellos y hasta ahí llegamos nosotros y ambos nos respetamos nuestro espacio.”

Concretamente, las Asoartesanas identifican los pedidos de eco- mochilas como el espacio sobre el cual ellas tienen mayor control en la relación, y el cual la fundación respeta. Llegado un pedido, ellas deciden si están en la capacidad de aceptarlo y cumplir con los tiempos de entrega. En este aspecto la fundación no se involucra, pues prefieren que sean ellas que decidan sobre su capacidad de trabajo para luego no quedar mal ante el cliente.

“Cuando tenemos a veces algún pedido, nosotros decimos ‘sí podemos cumplir’ o de pronto ‘no podemos cumplir’”

“Pero que ellos vengan ‘no, que es que tienen que hacerlo tal día, tienen que entregarme y tienen que entregar tanto’, no. Si nosotros decimos no, no; si decimos sí, sí.”

La reciprocidad de control se hace evidente cuando, a su vez, la organización impone sus reglas sin capacidad de negociación. Por ejemplo, cuando luego de haberse aceptado los términos de un pedido se busquen hacer cambios, ya sea a los tiempos de entrega, las

cantidades ordenadas o cualquier otro tipo de cambio. Aquí la fundación tiene el control, y exige que las Asoartesananas cumplan con lo pactado. Una de las mujeres recuerda que en una ocasión faltando pocos días para la entrega de un pedido, pensaron que iban a poder cumplir y quisieron retractarse. Según la participante, las directivas de la fundación se impusieron y les exigieron que debían cumplir.

“Había que hacer lo que se tuviera que hacer, pero había que cumplir porque era que ya nosotros habíamos dicho que sí”

“Ya cuando nosotros nos comprometemos, ellos ahí si nos exigen, porque es que ya nosotros dimos una palabra y como tal tenemos que cumplir con esa palabra, hacer lo que sea para cumplir.”

Otros espacios son de mayor conceso y en ellos las participantes identifican mayor equilibrio de poder entre ellas y la fundación. Estas son instancias donde no existe un control absoluto de una de las partes con respecto a las decisiones, y más bien se trabaja de manera mancomunada. Un ejemplo de ello son los diseños de las mochilas. Al respecto, una de las artesanas expresa que ella simplemente recibe sugerencias y las medias, y que el resto corre por cuenta de ella.

“hasta el momento todos los diseños que he elaborado nunca han sido camisa de fuerza, ni en colores ni en nada sino la calidad, la única exigencia que ellos tienen con nosotros es la calidad y la puntualidad.”

Esta última declaración demuestra que existe una reciprocidad de control entre este grupo y la fundación ya que las partes están de acuerdo acerca de cuál de ellos debe decidir las rutinas de comportamiento y las instancias en que se designan estas rutinas. El hecho que exista una conciencia entre las participantes de que hay unas exigencias que deben cumplir, pero al mismo tiempo de que tienen unos espacios de control, es prueba de ello.

“La celebración del día del tití pues es otra de las partes donde también nosotros trabajamos y es una parte que se trabaja en equipo; o sea las opiniones de ellos y las de nosotros son válidas, se respetan las de ellos y se respetan las de nosotros y se ponen en práctica”

Confianza

El grupo en general destacó un alto nivel de confianza hacia la fundación. Para ellas, Proyecto Tití es una organización justa y leal, que vela por los intereses de la comunidad en general y de las artesanas en particular. Destacan su integridad pues ellas perciben que los comportamientos de la fundación y sus directivas son consistentes con sus palabras; es decir, no sienten que hay engaños o agendas escondidas por parte de la organización y que su accionar está motivado por el interés social que ellos proclaman y que ellas salvaguardan.

“La idea de ellos es proteger al tití y buscar todo lo que sea justo para la Asociación que es la que está aquí, que es ahora mismo la parte que hacemos nosotros: la de concientizar a las demás comunidades y a las de aquí mismo de proteger al tití.”

Esta noción de lealtad que sienten las artesanas es recíproca, y aparece acompañada por la justicia. Las mujeres artesanas de esta vereda sienten que la organización es justa porque propende que ambas partes se beneficien de la relación.

“Entonces mientras ellos nos mantengan con trabajo y nosotros podamos darle trabajo a las demás personas, podemos hacer esa presión sobre esas personas de concientizarlas, que no se metan al bosque ni nada de eso.”

Ellas evidencian un esfuerzo por parte de la organización de mantener sus compromisos, de no quedarles mal. Esto es lo que Hon, L., & Grunig, J. E. (1999) identificaron como integridad.

“Siempre ellos, para qué, nos ayudan con la cuestión del trabajo. Ahora que quedamos una temporada sin hacer mochilas, ellos andaban buscando por ahí mercados nacionales y eso para la ayuda de uno aquí, para que no quedara uno sin trabajar.”

“Simplemente a favor de nosotros ellos mismos han salido y han tocado puertas: por lo menos con Terpel, con las universidades, colegios, han comprado ferias, han hecho pedidos pequeños..., o sea todo eso a beneficio de nosotros, que nosotros no quedáramos ahora mismo cruzados de manos sin tener a quien venderle ni nada. Entonces en esa parte han sido muy justos con nosotros.”

De igual manera, existe un conceso entre las participantes sobre el grado de fiabilidad de la fundación, y en ese sentido existe una creencia generalizada de que Proyecto Tití es una organización de confiar.

“Cuando empezamos ellos nos prometieron que nos iban a ayudar a conseguir los recursos para hacer el proyecto. Y así ha sido con otras cosas, o sea nos prometen “vamos a hacer esto” y pues siempre se hace.”

Esto se debe a que hasta el momento la fundación siempre ha cumplido con sus promesas. En consecuencia, las mujeres del grupo exhiben un alto grado de seguridad en su relación con el Proyecto Tití. Saben que la fundación actúa sinceramente (es íntegra), cumple con sus promesas (es fiable) y lo hace sólo cuando está en capacidad de hacerlo (es competente.)

“Ellos son claros con nosotros, cuando están en su capacidad de algo, ellos nos dicen “sí muchachas, cuenten con nosotros”. Cuando por lo menos la cosa está un poco así ellos dicen “muchachas, no les aseguramos pero vamos a hacer todo lo posible”.

“Ellos siempre nos han dicho “muchachas, cuenten con nosotros para cualquier cosa siempre y cuando esté a nuestro alcance, cuenten con nosotros”

Ahora, así como las mujeres expresaron confiar en el Proyecto Tití y sus directivas, asimismo manifestaron sentir que directivas del proyecto confían en ellas, en su capacidad para liderar procesos con la comunidad y tomar decisiones con respecto al proyecto de las eco-mochilas. Una de las participantes mencionó un claro ejemplo de esta confianza al señalar que ella tiene autonomía y autorización para comprometer al equipo del Proyecto Tití para actividades relacionadas con ellas y la comunidad, sin tener que consultar con ellos previamente. De acuerdo con las declaraciones de la artesana, ellos le dicen:

“cualquier cosa que Ud. nos comprometa a nosotros, nosotros vamos a cumplir porque sabemos que es para bien tanto de la comunidad como de la fundación y de Asoartesanas”.

“la decisión que Ud., tome, nosotros la apoyamos”

De esta manera se evidencia un claro componente de confianza en esta relación, donde cada una de las partes ambiciona el bien del otro y trabaja para ello, con la certeza que lo que se busca es el mejor beneficio para los involucrados.

Compromiso

En opinión de las participantes, la fundación ha demostrado de manera consistente el interés genuino de mantener una relación a largo plazo con las artesanas y la comunidad de Los Límites. Para ellas, los programas que gestiona la fundación y el apoyo que reciben de ellos no son coyunturales, por el contrario, existe una arraigada creencia entre las participantes que para la fundación promover y mantener una relación de continuidad con la comunidad es importante y vale la pena. Esto lo soportan en el hecho que los miembros de la fundación las motivan constantemente a pensar a futuro, a tener presente que más pueden hacer para mantener sus fuentes de ingresos activas, es decir, cómo pueden innovar su trabajo para que continúe vigente.

“Ellos nos dicen “vayan pensando” porque como todo, van pasando las cosas ellos siempre van tratando de que vayamos pensando en otras cosas, o sea, innovando, innovando... Y cuando nosotros vamos tratando de innovar es porque la cosa es de seguir hacia delante.”

La constante motivación que reciben por parte de la fundación a ser innovadoras es identificada por el grupo como evidencia de que existe un compromiso, tácito, por mantener una relación duradera entre la fundación y las artesanas. Para ellas, el hecho que la fundación y sus directivas le inviertan tiempo y dedicación a lo que ellas hacen demuestra compromiso.

“puede que ya bajó la cuestión de las mochilas y eso, ¿cierto?,... ellos hubieran quedado ahí pero sin embargo dijeron “no muchachas, vamos a tratar de hacer otra cosa, vamos a innovar” y hemos ido haciendo otros modelos, otras ideas. Entonces con eso lo que nos dan a entender ellos es que ellos quieren a largo plazo”

Es importante destacar que para el grupo este compromiso hacia ellas y la relación, no está determinado por lo que la fundación pueda recibir a cambio. De hecho, a pesar que se pueda argumentar que es en últimas para el logro de los objetivos del proyecto que estas mujeres mantengan una su fuente de ingreso activa, una de las participantes puntualizó que la organización ha permanecido estable en el apoyo que les presta, aun cuando ésta tenga los mecanismos y medios para alcanzar sus objetivos sin ellas.

“ellos perfectamente se pueden meter ahí al bosque... y (decir) ustedes defiéndanse como puedan”, pero no. Ellos siempre están ahí como un apoyo, tratando de buscar otras soluciones, no de que “solucionen ustedes”, sino tratando ellos mismos de buscarnos otra solución, de que nosotros sigamos siempre hacia delante.”

Al cuestionarlas sobre su propio compromiso hacia la organización, las participantes manifestaron que el sentimiento es de doble vía, y admiten estar dispuestas a todo momento a los requerimientos y las necesidades de la organización. Sienten además que la organización reconoce ese compromiso y lo valora.

“aquí le cumplimos (a la fundación)”

“siempre hacemos nuestra parte con ellos también.”

Un hecho importante que se evidenció durante las discusiones del grupo, es que ellas se ven a sí mismas como protectoras de la imagen de la fundación. A través del compromiso que le tienen al Proyecto Tití, las artesanas han asumido el rol de embajadoras de los objetivos del proyecto, voceras ante la comunidad y protectoras de la imagen institucional.

“A nivel de la comunidad, a veces las personas no entienden ciertas cosas y eso, entonces nosotros los reunimos a ellos con el doctor Iader; entonces en esa parte siempre nos ha sido más llevadera trabajar con la comunidad; que no tiren las basuras, que no hagan esto, que no hagan lo otro...”

“Cuando vienen las visitas ahí estamos puntualitas... ellos nos dicen “están aquí a tal hora” y ahí estamos, entonces tratamos de caerles bien (a la visita) para que ellos (la fundación) también queden bien para las otras reuniones y proyectos que hay.”

Satisfacción

Al cuestionar al grupo sobre el grado en que cada una de ellas se siente a favor del de la fundación y si se encuentran satisfechas con la relación que han cultivado con ellos, se observa que existe un sentimiento universal de complacencia tanto con la organización como con las personas que trabajan en ella.

“Me siento bastante satisfecha porque realmente hemos contado bastante con la ayuda de ellos, nos han ayudado bastante. Y es una buena relación que nosotros tenemos”

“Sí, bastante... Cuando uno se enferma están pendientes de uno... Como ahora últimamente tuve un niño que lo operé y eso, el doctor me dijo que contara con la ayuda de ellos y todo, y siempre estaban pendientes de él, teja o no teja.”

Importante de este último testimonio es el hecho que la participante puntualiza que aunque no esté produciendo nada para la organización, es decir, aunque no esté tejiendo mochilas, ella se siente apoyada por el Proyecto Tití, lo que hace que manifieste un alto grado de satisfacción en su relación con ellos. En suma, la satisfacción para esta mujer se fundamenta en el hecho de que la fundación se ha mostrado incondicional y no espera recibir algo a cambio de su ayuda.

Los comentarios de las participantes revelaron también que el alto grado de complacencia que éstas sienten hacia la fundación se debe no sólo a los beneficios que han recibido a nivel personal sino también de comunidad. Existe así un reconocimiento del valor que la fundación ha agregado a sus vidas y a la de la vereda en general. Una de las mujeres explica cómo ha cambiado su vida y la de la vereda desde la llegada de la fundación:

“La diferencia es inmensa a lo que era anteriormente con lo que es ahora, antes nos tocaba dejar las casas solas, irnos a Barranquilla a trabajar a casas de familia; ahora no, ahora es diferente, ... aquí estamos al pie del cañón, viendo nosotras mismas qué es lo que hacen (los hijos) y todo eso y llevándolos por el buen camino.”

Por otra parte, otra participante resalta las ganancias que ha recibido a nivel personal como fundamento para declararse muy satisfecha con el Proyecto Tití y sus programas:

“yo nunca pensé haber conocido casi media Colombia como lo conozco ahora mismo, o sea he ido a muchas partes, no solamente a municipios sino a departamentos, ... y gracias a la

Fundación hemos logrado todas esas cosas porque hemos ido a exponer nuestros proyectos a diferentes congresos y todo eso.”

Finalmente, en cuanto a la comunidad, las participantes encuentran agradable el saberse parte de una población reconocida positivamente por su trabajo. Como este reconocimiento se lo atribuyen a la labor que realiza la fundación en la vereda, se denota un sentimiento positivo hacia la organización.

“es muy bonito cuando una comunidad sale en un periódico, en una noticia o algo por cosas buenas, que es lo que ha hecho la comunidad gracias a la Fundación que trajo este proyecto acá a la comunidad de Los Límites.”

Relación Comunal

En cuanto al tipo de relación que mantienen con la fundación, el grupo coincidió en reconocer que la Fundación Proyecto Tití se preocupa por el bienestar de las artesanas, independiente de si recibe algo a cambio, ya sea trabajo o participación en los programas. Por tanto identificaron claramente su relación como una en la categoría de comunal. En términos generales reconocieron en la fundación a una organización incondicional, desinteresada, generosa y solidaria.

“ellos siempre nos apoyan, o sea tratar de que los beneficiados siempre seamos nosotros.”

Tal como lo hicieron con otras dimensiones de la relación, las participantes ubicaron el componente comunal en escenarios que trascienden su relación laboral con el proyecto, y resaltaron diferentes momentos en que se evidenció un interés por el bienestar del otro, incluso cuando no se fuera a recibir algo en retorno. Rememoran el caso de una compañera que llevaron a Barranquilla para una ecografía y estando allá tuvieron que hospitalizarla de

emergencia. Ellas se sentían totalmente perdidas en la ciudad en medio de esa situación, pero contaron con el apoyo incondicional de un miembro de la fundación.

“el doctor Iader se volvió fue como loquito y estuvo atento, pendiente llamando.... O sea nos recogió, nos llevó, dejó de hacer la vuelta que iba a hacer y nos llevó primero a nosotras allá a llevarla...”

Claramente en este caso el bienestar del otro se sobrepuso al personal, haciendo que estas mujeres puedan categorizar su relación con el proyecto como de mutuo beneficio desinteresado, y sientan que cuentan mucho con el apoyo de la fundación.

Por otra parte, teniendo en cuenta que en una relación comunal ambas partes proporcionan beneficios porque están preocupados por el bienestar del otro (Grunig, J. E., 2002) se les preguntó a las participantes sobre su propia preocupación hacia el Proyecto Tití. Al respecto ellas manifiestan estar muy interesadas en todo lo relacionado con el proyecto, y en propender siempre lo mejor para ellos. Aunque sientan que nos es mucho lo que puedan hacer, la actitud de colaboración, apoyo y ayuda está presente en sus discursos:

“aquí a la orden para todo lo que ustedes necesiten que nosotros podamos colaborar, que esté a nuestro alcance, cuenten con nosotros”.

Una participante menciona que en los momentos difíciles que se le han presentado a la organización, como la oferta de construcción de un aeropuerto en la zona de impacto del proyecto, ellas estuvieron siempre a disposición de sus directivas. Lo mismo ocurre con todo lo relacionado con la protección del bosque, y la vigilancia de la flora y la fauna del área. Su papel como defensoras del bosque lo asumen de tal manera que demuestra lo importante que es para ellas la misión de la fundación: promover la conservación del tití cabeciblanco. Además entienden que en el beneficio de la fundación está el beneficio propio, por lo que identifican un claro ganar-ganar en el trabajo mancomunado de las partes.

“O sea esa es una parte de que nos preocupemos porque si desaparece el tití, desaparece la Fundación y la idea de nosotros es que, así como no queremos que desaparezca Asoartesanias, tampoco queremos que desaparezca la Fundación, sino que por el contrario, que hayan miles y miles de titíes allí en ese bosque y que ese bosque crezca.”

“De pronto ellos puede que no estén recibiendo nada a cambio como cifras o algo, pero sí están viendo que nosotros estamos trabajando para proteger principalmente al tití, que es lo que ellos quieren.”

7.2.2. ANÁLISIS GRUPO FOCAL “NO INVOLUCRADOS”

Este grupo estuvo conformado por cinco mujeres residentes de la vereda Los Límites que se identificaron en la encuesta en la categoría#2: He recibido información de sus programas pero no he participado, o sólo he participado en algunos de ellos.

En general, las mujeres que conformaron este grupo focal se caracterizan por coincidir en las apreciaciones que tienen sobre la relación entre la comunidad de Los Límites y la Fundación Proyecto Tití.

Para ellas, el hecho de que ellos tengan una ubicación aquí, hace que nosotros inmediatamente sintamos que hay una relación con ellos.

Esta declaración denota una creencia entre las participantes de que incluso cuando ellas no hacen parte de sus programas, sí se encuentran en una relación con la fundación. Es decir, dan por aceptada la condición de ser una de las partes en una relación con el Proyecto Tití.

Además, reconocen como positivas las características que enmarcan esta relación: *Una fundación que siempre nos brinda apoyo, puede ser en trabajo, puede ser algo que traigan para la comunidad..*

Estas dos premisas servirán de base para dar inicio al análisis de las estrategias de cultivo y los resultados de la relación.

Estrategias sostenimiento y desarrollo de las relaciones

A fin de evaluar cómo gestiona la Fundación Proyecto Tití sus relaciones con los miembros de la comunidad de Los Límites que no participan activamente de los programas de desarrollo local, se indagó en primera medida cual es la percepción de los integrantes del grupo focal, con respecto a las estrategias de sostenimiento y desarrollo de relaciones que practica la organización.

Acceso

En cuanto a la estrategia de acceso, las participantes sienten que la organización se ha esforzado por mantener activa una relación con los residentes de la comunidad, y propender que los habitantes se sientan involucrados en las actividades, proyectos y programas de la fundación. Sin embargo, cuando mencionan estos esfuerzos de acercamiento de la organización hacia la comunidad, las participantes tienden a hablar de procesos de envío de información y consulta, más que de participación. Se mencionan varias prácticas sobre las relaciones comunitarias en este sentido:

“cuando ellos traen un proyecto para la comunidad ellos tratan de hacer reuniones acá y tener en cuenta las opiniones de la comunidad.”

“Ellos expresan lo que ellos piensan y nos preguntan sobre nuestra opinión.”

Es clara entonces la percepción del grupo con respecto a las estrategias de acceso: primero, conocen el alcance de su ‘poder’ dentro de la relación, es decir, la capacidad de impacto que tienen en los procesos de toma de decisiones, y segundo, identifican los espacios de comunicación que fomenta la organización para cultivar estas dinámicas.

Positividad

El abordaje de la positividad se realiza a partir de la percepción de las participantes sobre lo que ha hecho la Fundación Proyecto Tití para que establecer una relación agradable con la comunidad. Dado que ser positivo denota que las partes tienen que actuar con alegría, ser amables, y evitar las críticas del otro, se indaga sobre las experiencias de estas mujeres alrededor de estos conceptos. En general manifiestan que existe una relación positiva, caracterizada por un trato amable y cercano. Enfatizan particularmente estas prácticas alrededor de los niños de la vereda.

“La doctora cuando viene es muy apegada a los niños, ella los trata muy lindo.”

“Ahora en las vacaciones les ponían videos para entretenerlos a ellos aquí. Ahora creo que van a hacer un club, ya escogieron los niños que van a participar en ese proyecto.”

Al preguntarles por los pensamientos o sentimientos que evoca el Proyecto Tití en ellas, expresan: *Sentimientos de alegría y de emoción*. Una participante del grupo puntualiza un sentimiento de gratitud:

“Yo pienso que la comunidad tiene que estar agradecida con ellos porque es un proyecto que ha dado a conocer Los Limites a nivel nacional e internacional. Yo estoy segura que Los Limites ni siquiera aparece en el mapa, entonces ya eso es un referido, una comunidad reconocida por todo el mundo gracias al Proyecto Tití.”

Otras prácticas identificadas por las participantes dentro de la estrategia de positividad son el desprendimiento y la generosidad. Se resalta que se enmarcan nuevamente alrededor de los niños:

“Les dan a los niños útiles escolares.”

“Una psicóloga viene a visitar a los niños, traída de la Fundación.”

“...en diciembre la doctora les trajo un regalito a cada uno”

Intercambio de tareas

Sobre la forma de resolver problemas que son de interés para la fundación y la comunidad, las participantes consideran que en algunos casos existe un trabajo en conjunto basado en la colaboración y en un compartir de tareas. En este marco, las motivaciones para asociarse giran principalmente en torno a conservación del bosque y la protección de su flora y fauna.

“Hubo una vez que vino una gente de afuera a capturar el miquito, entonces ellos sí nos pedían que si veíamos cualquier cosa les informáramos, o sea que estuviéramos atentos a eso.”

Cabe resaltar que las participantes identifican estas tareas como un aporte desinteresado que la comunidad le brinda a la fundación, basados en el compromiso moral que han adquirido con ella, y no porque sea una labor impuesta por la organización. Es decir, manifiestan que la organización no les da tareas específicas a ellos, si no que les solicita su colaboración cuando la necesita.

“Eso es como un apoyo, colaborarles en lo que ellos necesiten. Nunca han tratado de imponer algo, que la comunidad ‘tiene’ que hacer es, no... o sea depende de las personas, de su espíritu colaborador, con lo que ellos puedan... si hacen bien, y si no hacen no pasa nada”.

Resultados y Calidad de la relación

Reciprocidad de Control

Con respecto a esta dimensión las participantes reconocen que existe un gran desequilibrio en la relación, y que poco es el impacto o la incidencia que ellas o la comunidad

pueda tener en las decisiones que toma la fundación. De hecho, reconocen que su rol no es participar en las decisiones de la organización sino seguir los lineamientos que ésta les indican. Es decir, dentro de la relación ellas se identifican en un rol pasivo – operativo, más que uno de influencia.

“Ellos toman las decisiones y nosotros les colaboramos con los proyectos que ellos deciden hacer.”

“Se trata de tener en cuenta las opiniones de ellos y llevarlas a cabo nosotros. Es como nosotros seguir lo que ellos llevan trabajando. Se trata de nosotros ir de la mano con ellos.”

Por consiguiente, para ellas el poder de la relación yace totalmente en el lado de la organización, y no sienten tener los medios para ejercer dominio sobre las decisiones que las puedan afectar.

“si yo tengo algún problema, yo tengo que decirles a ellos, porque si yo no les digo a ellos, ellos no me pueden ayudar. Tengo que comunicarles para saber si eso está al alcance de ellos. Si da la casualidad que no está a su alcance, entonces no podemos obligarlos a hacer una cosa que no tiene nada que ver con ellos; si está al alcance de ellos sí, sí están atentos.”

Confianza

La dimensión de confianza mostró resultados positivos entre los comentarios de las participantes, quienes de manera homogénea declararon confiar en la fundación. Esto lo argumentan con base a la experiencia que han vivido a nivel personal, pero de igual forma, con base al conocimiento que tienen sobre las experiencias de otros residentes y lo que han observado en la comunidad a nivel general.

Puntualmente enfatizan el sentido de justicia de la organización, que en este caso se hace relevante, pues ellas no se encuentran relacionadas directamente con los proyectos de la fundación y por ende no se esperaría que reconocieran en la fundación una organización que

se preocupa por sus intereses. Para ellas, la Fundación Proyecto Tití es una organización justa, porque no sólo se preocupa por aquellos residentes que trabajan directamente con el proyecto, sino con todos los miembros de la comunidad.

De la misma manera, las mujeres del grupo manifestaron encontrar en la fundación una organización fiable, principalmente porque a la fecha ha sido consistente en cumplimiento de sus promesas.

“Ellos nos prometieron que íbamos a tener su sede propia donde ellos pudieran trabajar y aplicar la prueba. Ellos cumplieron.”

“nosotras antes trabajábamos cada quien en su casa, entonces ellos querían era que nosotras tuviéramos una sede donde tuviéramos trabajo y entonces aquí está (la sede)”

Compromiso

Al indagar sobre la dimensión de compromiso entre las participantes, se denota en el grupo la percepción de que el compromiso de la fundación hacia la comunidad está ligado enteramente a la capacidad que tenga esta última de preservar el bosque y el tití. De esta manera le atribuyen a la fundación un sentido de compromiso limitado, donde sus esfuerzos relacionales con la comunidad valen la pena en la medida en que garantizan la protección del bosque. En resumen, el grupo reconoce la existencia de un alto grado de compromiso por parte de la organización, pero no lo considera incondicional. Sobre esto, una de las mujeres relata:

“Yo pienso que va a ser debido a que aquí en esta parte norte de Colombia se encuentran el objetivo de ellos, el mono tití... Yo pienso que ellos necesitan mucho de la comunidad, de la protección, que cuando ellos no estén aquí tengan quien proteja a los animalitos, para que ninguna otra persona extraña o ajena al pueblo vaya a cogerlos o a comercializarlos.”

Satisfacción

El grupo en general exhibió una tendencia satisfactoria hacia la organización. De manera unánime declararon estar *muy contentas* con la fundación.

“Aquí todo el mundo los recibe bien, cuando ellos vienen eso allá abajo se llena de puro pelao con ellos ahí...”

Esta dimensión en particular se evidencia en la idea que ellas comparten sobre el apoyo que reciben por parte del Proyecto Tití, aún cuando ellas no participan activamente de sus programas.

“Si ellos hacen una fiesta aquí, la persona pone un negocio y ya se sabe que le está entrando plata, y es una ayuda que ellos estén aquí en el pueblo.... ellos ayudan a la persona, de traerle su gorra, su camisa del Proyecto, te buscan el puesto... ellos colaboran mucho.”

En este sentido se sienten a favor de la organización, pues advierten el beneficio que representa para Los Límites la presencia del proyecto y reconocen asimismo los aportes positivos de la organización a la mejora de las condiciones de vida de ellas, sus familias, compañeras, vecinas y el resto de la comunidad. En estas mujeres, la dimensión de satisfacción se ve representada en la valoración que hacen de las contribuciones del proyecto a la comunidad, tanto en lo material como en lo emocional.

“Si ellos se van, nosotros quedamos como que (expresión de tristeza) ... ya estamos acostumbrados a ellos aquí y mejor dicho, que lo que aquí nunca había habido, ellos lo trajeron.”

“Cuando hacen la fiesta de ellos, estamos de acuerdo que la hagan aquí, cada vez que quieran y donde ellos quieran la pueden hacer. ¡Nosotros quedamos contentos con lo que ellos hacen!”

Relación Comunal

Las apreciaciones que estas mujeres hacen del tipo de relación que sienten tener con el proyecto hacen referencia específicamente a una relación de tipo comunal.

“Ni ellos esperan de nosotros ni nosotros esperamos de ellos.”

Como se vio anteriormente, en una relación comunal ambas partes proporcionan beneficios porque están preocupados por el bienestar del otro - incluso cuando no reciben nada a cambio. En este sentido, las mujeres de la vereda participantes de este grupo manifiestan que no existe una expectativa de intercambio entre ellos, por el contrario afirman que ellos reciben abiertamente las ofrecimientos y las propuestas que el proyecto les plantean sin que ellos hayan formulado algún requerimiento. Cuando se presentan estos escenarios, las actitudes predominantes entre los residentes es de aceptación, entusiasmo y colaboración.

“lo que ellos hagan aquí en Los Límites, ellos hacen una reunión con nosotros y nos preguntan sobre lo que ellos van a hacer “¿Ustedes quieren que nosotros hagamos esto en este pueblo?” les decimos que sí.”

Ahora, una posición alternativa se refleja en la respuesta de una de las participantes quien argumenta que sí existe una expectativa de retorno por parte de la fundación. Un retorno representado en el compromiso por la protección del tití cabeciblanco y el bosque seco. Esto, sin embargo, no categoriza a la relación como una de intercambio ya que si bien existe una expectativa tácita de colaboración, ésta no determina si la fundación continúa o no proporcionando beneficios a la comunidad.

“Yo pienso que ellos esperan a cambio que la comunidad los ayude, también aporte algo para proteger el bosque, los animales... Yo pienso que esto es como algo desinteresado de parte de ellos, pero entonces ellos también esperan que la comunidad les colabore, que su trabajo valga la pena y en que todo esté bien.”

7.3. ANÁLISIS ENTREVISTA

El contenido de la entrevista exploró las estrategias y programas que la organización utiliza para comunicarse con la comunidad con el fin de desarrollar y mantener una relación con ella. Para ello se indagó con el coordinador de programas de desarrollo comunitario sobre las estrategias simétricas de relacionamiento tales como acceso, positividad, garantías e intercambio de tareas, que pone en práctica la Fundación Proyecto Tití.

Iader Lamilla, Coordinador de Programas de Desarrollo Comunitario, es Ingeniero Forestal y especialista en Planificación de la Educación Ambiental en la Universidad de Santo Tomás de Aquino en Barranquilla. Ha trabajado para la Fundación Proyecto Tití desde 2005. Su trabajo se centra en la educación ambiental de las comunidades locales y los programas de desarrollo sostenible para las comunidades rurales cerca de la zona de impacto en el campo de Santa Catalina, incluyendo las comunidades en los departamentos de Bolívar y Atlántico. A través de estos programas Iader les enseña a las comunidades la importancia del medio ambiente, la forma de proteger los recursos naturales y la forma de los recursos de agua.

Dentro de sus funciones está trabajar en estrecha colaboración con muchas de las agencias gubernamentales de Colombia y entidades privadas para crear alianzas estratégicas y programas de conservación que beneficien a las comunidades y al tití cabeza blanca. Para Iader desarrollar y ayudar a gestionar las sociedades rurales ecológicas y grupos de acción comunitaria es un deber que realmente disfruta mientras trabaja para potenciar a las comunidades rurales para hacer la decisión correcta para la protección a largo plazo del tití cabeciblanco y los bosques de Colombia.

En cuanto a las relaciones comunitarias, Iader comentó que existe en el proyecto tres áreas estratégicas: la científica, la educación ambiental y el desarrollo comunitario. Para

efectos de este estudio la entrevista se centró en indagar acerca de las iniciativas que se gestionan esta última área.

Actitudes de la fundación frente a las relaciones comunitarias.

A través de la entrevista se pudo advertir que la fundación se ve a sí misma como un ente de colaboración a la comunidad y que si bien consideran la involucración social fundamental para el desarrollo de las comunidades, no busca ser un agente paternalista en la relación. Reconocen la capacidad e idoneidad de la comunidad para la toma de decisiones, y por tanto no limitan la libertad individual o comunal de los residentes de la vereda a través de imposiciones institucionales, sino que, por el contrario, promueven la gestión que ellos mismos puedan hacer para el desarrollo de los programas y proyectos que los benefician a ellos, sus familias y la zona.

“Nosotros buscamos que ellos sean independientes, auto sostenibles en el sentido de que cualquier proceso, la gestión, lo hagan ellos mismos... Entonces lo primero que hacemos con la comunidad es que ellos valoren lo que tienen y que ellos mismo vayan gestionando y nosotros simplemente estamos sirviéndole como una guía para que ellos logren los objetivos que buscamos.”

En este sentido, la noción de involucración social del Proyecto Tití en la vereda de Los Límites, y el resto de comunidades del bosque, propende que los habitantes de la zona sean capaces de continuar con la iniciativa de conservación del bosque, y el desarrollo de fuentes de ingresos estables, aún sin la presencia de la fundación. Este hecho, enmarcado en la literatura de la responsabilidad social y de las relaciones públicas, ubica a la relación de la fundación con la vereda lejos de una filantropía paternalista y de beneficencia, para situarla en una relación comunal, de trabajado participativo mancomunado.

Así, la fundación coloca la participación comunitaria, basada en la colaboración y la consulta, en el centro de la relación entre la comunidad y el proyecto.

“Nosotros los orientamos, lo acompañamos pero toda la labor toda la gestión la desarrollan ellos mismo, ... Lo importe también es que todo es participativo. Nosotros no traemos paquetes simplemente replicando o copiando de otros proyectos sino que lo implementamos, lo consultamos con la misma comunidad y ellos mismos van dando las pautas, para irlos corrigiendo, irlos ajustando”.

De igual forma, se encontró que la fundación comprende claramente la importancia y la necesidad de gestionar relaciones con los stakeholders, entender sus necesidades y cumplir con sus expectativas. Su premisa de trabajo establece que la efectiva participación de la comunidad requiere involucración y trabajo en equipo en busca de un desarrollo local sostenible y la mejora de las condiciones de vida de la población, donde no se impongan acercamientos “top-down”, sino que se sitúen a los individuos en la cúspide del proceso de desarrollo de programas.

“Nosotros los valoramos mucho, y nos aportan mucho, si uno que trabaja con las comunidades no escucha a las comunidades, los proyectos fracasan, porque las comunidades son las que saben de sus terrenos, de sus sitios, de su comunidad, entonces nosotros lo que tenemos es que proyectar que los objetivos se logren siempre con el apoyo de ellos.”

Estrategias de cultivo de relaciones.

Como se señaló en el marco teórico, las relaciones de la organización con el entorno incluyen la manera en que la organización crea y mantiene relaciones con los grupos de interés o stakeholders, es decir, las estrategias de cultivo. Por consiguiente, la entrevista examinó los principales aspectos del proceso de relación con la comunidad como marco para entender la construcción de las relaciones, y poder analizar seguidamente los resultados relaciones que se desprenden desde la óptica de las Relaciones Públicas.

En el Tercer Sector, la decisión de relacionarse con los stakeholders es lograr el apoyo y el compromiso de los involucrados para la consecución de la misión social. Por tanto, la relación con los stakeholders, en este caso la comunidad, se hace necesaria y fundamental para el Proyecto Tití.

En cuanto a las prácticas de comunicación que utiliza la fundación para la construcción y cultivo de relaciones con la comunidad, se puede destacar que en el tema de *acceso*, el espacio para ser parte de la toma de decisiones está presente. Aparece con fuerza la existencia de niveles de independencia y autonomía en la gestión de actividades, programas y proyectos por parte de los miembros de la comunidad. También se evidencia libertad en el aporte de opiniones y sugerencias.

“Ellos toman todas las decisiones, nosotros los que hacemos es plantearles de manera general cuales son los objetivos, que es lo que se busca con algún programa con algún proyecto, y ellos son los que deciden y opinan al respecto y vamos ajustando”.

Por otra parte, hay un reconocimiento de la importancia de trabajar directamente con la comunidad para asegurar que se comprendan bien sus inquietudes y que se las considere en las decisiones.

“... ellos como son de la zona, conocen su gente, conocen el territorio, conocen el clima, conocen todo, entonces nos basamos mucho en sus opiniones precisamente para poder ajustar todos los programas y todo lo que pensamos hacer. La idiosincrasia de ellos, los días de fiesta, la parte religiosa, la parte cultural, lo que ellos piensan nosotros lo respetamos y lo entendemos y de acuerdo a eso desarrollamos todos los trabajos de una manera que sea armónica entre todos.”

Este nivel de relacionamiento denota una comunicación bilateral entre la fundación y los habitantes de la vereda, donde el aprendizaje es mutuo, y la relación que se construye es

de largo plazo. En lo que se refiere a los mecanismos de comunicación organizacional, aquí se ubican procesos de creación de consenso, y de participación en la toma de decisiones.

“Tanto de los proyectos como de a veces alguna actividad que vamos a desarrollar... todo lo hacemos es con la participación de ellos, nosotros no actuamos sin que ellos estén de acuerdo. Cuando hay algo en lo que ellos no estén de acuerdo, pues precisamente lo socializamos, los entendemos, o ellos nos entienden o nosotros los entendemos, pero en todo caso siempre trabajamos de forma coordinada. Nosotros lo que procuramos y con la experiencia es explicarles las ventajas y por qué hay que hacer las cosas.”

Otra estrategia simétrica que hace evidente en la relación de la fundación con los habitantes de la vereda es la *positividad*, es decir, los esfuerzos de la organización para hacer la relación agradable. Es importante destacar que en este sentido, la estrategia se basa en un acercamiento a entender la naturaleza de la comunidad, y, a partir de ahí, construir una relación franca y sincera entre las partes. No se trata entonces de embelesar a la población con humos y espejos, sino de preocupar *ser* parte de ellos, para conocerlos, entenderlos y poder satisfacerlos.

“Nosotros convivimos con ellos. Simplemente vivimos con ellos, estamos en sus fiestas, estamos en sus actividades, los acompañamos, escuchamos sus comentarios, hablamos de los chistes de ellos, vemos los programas de televisión de ellos, entonces nos compenetramos de tal manera que nosotros hacemos parte de ellos.”

Este abordaje, según en entrevistado, trae como resultado relacional la generación de confianza.

“... es una manera como muy sencilla de entenderlos: ¿por qué actúan?, ¿qué es lo que hacen?, y al mismo tiempo pues ellos nos tienen confianza para expresarnos lo que de verdad sienten, por eso nos ha ido muy bien con ellos, porque simplemente les respetamos todo lo que piensan, le entendemos lo que hacen y apoyamos todas las actividad que ellos realizan

desde el punto de vista que benefician el medio ambiente y se benefician ellos.”

Respecto a la estrategia de *garantías*, se exponen dos mecanismos de comunicación que dan respuesta a la necesidad de escuchar y atender las expectativas de la comunidad. Por una parte existen encuentros a nivel individual que se realizan en el contacto diario de la fundación y los habitantes de la vereda a través del coordinador de programas de desarrollo comunitario, y por otro lado, existen reuniones de grupo, programadas dentro de una agenda de trabajo cada 3 o 4 meses, para conocer las percepciones de la población con respecto a un tema de interés.

“yo estoy permanentemente con ellos, con la familias, en las casa, en los sitios de trabajos... consultándome, me hacen comentarios, preguntas y entonces uno le va explicando, eso es de manera permanente y constante.”

“Hay otros espacios que utilizamos y es cuando hacemos las reuniones para evaluar, para recibir los conceptos de ellos de ciertos eventos que realizamos... ahí todo el mundo opina... hay un aporte de ideas, aporte de conceptos que nos han servido mucho.”

Según lo expuesto en el marco teórico, estos espacios se ubican dentro de las herramientas y métodos de participación de stakeholders, y demuestran que la organización ha optado por establecer una relación con los stakeholders con un enfoque de integración. Ambos mecanismos denotan una comunicación bilateral entre las partes, ya sea limitada o de consulta: la fundación formula preguntas y la comunidad responde; o de dirección múltiple: ambas partes participan en el aprendizaje.

“Cuando hacemos los programas de eco-mochilas también, hemos reunido comunidades de varios sitios en una sola reunión para preguntarles bueno ¿Uds. como es que consiguen las bolsas?, ¿cuál es el problema que presentan?, ¿qué es lo que le gusta?, ¿qué es lo que no les gusta?, ¿cuáles son sus

inquietudes? ... a veces a nivel de organización, las Asocultivos, las Asoartesanías, hacemos reuniones de grupos, de líderes, y ellas se encargan de divulgarlas o de traer información de toda la comunidad.

Al abordar el tema del intercambio de tareas, la noción de colaboración se refuerza nuevamente.

“Sí claro, nosotros por lo menos las Asoartesanías muchas veces hacen campañas de recolección de bolsas, para poner un ejemplo, y coordinamos de tal manera que yo las acompaño a dar la charla, o el día de motivación, llegar a los sitios, o transportarlas, y después uno va y recoge el material o las acompaña a recolectar. Todo debe ser coordinado porque así es que funciona.”

Se resalta el hecho que la colaboración entre las partes no está fundamentada en una relación de intercambio, o a la espera de algo en retribución, sino que se realiza buscando el bienestar y el beneficio del otro.

“ellas están compenetradas y trabajamos de manera armónica y conjunta.”

Es decir, las partes buscan asociarse o establecer una red de apoyo mutuo para desarrollar planes, proyectos conjuntos, iniciativas que finalmente convergen en un beneficio, ya sea directo o indirecto, para los involucrados.

“ahora por lo menos, hicimos unos ensayos con algo que no tiene que ver ni con eco-mochilas o ni con peluches, que está relacionado con el binde, por lo menos las mismas artesanías, la misma comunidad seleccionó al personal, donde podemos hacer los ensayos, estuvieron acompañando el proceso, pesando la leña, pesando los alimentos, participando, tomando nota, uno les dictaba, ellas escribían, y pues nosotros las metemos mucho en lo que nosotros desarrollamos ...”

Resultados y Calidad de la Relación

Partiendo del discurso del entrevistado, la calidad de la relación se puede definir como una de tipo comunal, caracterizada por altos índices de satisfacción y confianza. Más aún, el discurso del entrevistado revela que la comunidad es vista no como la contraparte en la relación, sino como un miembro par dentro de un proceso de colaboración que propende el desarrollo local.

“la comunidad la vemos como amigos, como compañeros, como parte del programa, así como nosotros velamos para proteger el bosque seco, y proteger el tití cabeciblanco, pues también velamos para que la comunidad se sienta bien, apoye el programa, lo entienda y haga parte del proyecto de una forma armónica., o sea que sea parte del equipo, y Ud. habla con ellos y ellos se sienten Proyecto Tití.”

De igual forma, se destaca que existe por parte de la fundación un reconocimiento del sentimiento de la población hacia ellos. Es decir, existe entre las partes un interés por el beneficio del otro, y la fundación lo reconoce en el actuar de la población.

“Yo los veo a ellos como integral, o sea, no de intercambio, no esperan algo de uno, sino que es incondicional,... Es más, ellas han actuado, a veces han actuado, a favor del medio ambiente sin nosotros saber.”

Sin embargo, hoy en día, no es fácil para las organizaciones convencer a sus stakeholders que se está realmente interesado en su bienestar, por lo que establecer relaciones donde la preocupación principal es estar atento a las necesidades del otro es un reto. Pero sobre una base de transparencia se puede decir que la madurez de la gestión de la relación con los stakeholders depende de la creación de relaciones comunales. Amistades reales. En este sentido, el Proyecto Tití siente que lo ha logrado.

“Nosotros más que fundación somos amigos, nosotros somos parte de la comunidad también y somos simplemente unos

orientadores para el beneficio, y para mejorar la calidad de vida de la misma comunidad., pero todo el protagonismo todo el éxito de los trabajo se debe más que todo a ellos, que son los que tienen toda la voluntad y los que han ayudado a darle forma a cada uno de los proyectos.”

CAPITULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tras describir y analizar la información obtenida por medio de las encuestas, los grupos focales y la entrevista, a continuación se presentará una discusión que permitirá reflexionar sobre los resultados, al tiempo que genere una futura línea para nuevas investigaciones en el campo de la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas.

Los datos recogidos a través de los procesos mencionados han aportado información suficiente para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, en relación con los cuales se presentarán las conclusiones alcanzadas. Asimismo, la metodología permitió obtener un diagnóstico de la calidad del proceso de relacionamiento entre la comunidad de Los Límites y la Fundación Proyecto Tití, mediante la participación de sus principales actores.

8. DISCUSIÓN

El objetivo general de este estudio, como se especificó en la conceptualización, era analizar las características que enmarcan las relaciones entre la comunidad de Los Límites y la Fundación Proyecto Tití a partir de sus programas de desarrollo comunitario. En particular, se pretendió explorar las actitudes de la organización hacia las relaciones comunitarias, analizar las prácticas de la fundación para la construcción y cultivo de relaciones con la comunidad, y valorar los resultados y la calidad de dichas relaciones. Para ello se consideraron las percepciones tanto de la comunidad como de la fundación con respecto a la relación que han construido las partes, tomando como base la teoría del relacionamiento público – organización.

A continuación, la discusión se centrará en aquellos aspectos más relevantes que se han extraído de los resultados.

Actitudes de la organización frente a las relaciones comunitarias.

Las relaciones comunitarias, entendidas desde la definición expuesta en el marco teórico, hacen referencia al estado de relación entre una organización y las comunidades en donde tiene presencia; los programas establecidos para desarrollar relaciones con los grupos y organizaciones en esa comunidad y el impacto de estas iniciativas.

Al respecto, los resultados obtenidos permiten concluir que, en general, la Fundación Proyecto Tití mantiene una actitud positiva y proactiva frente a su relación con los habitantes de la vereda de Los Límites. De hecho, existe en la organización una clara convicción de que solamente a través de la gestión efectiva de sus relaciones con quienes habitan la zona del bosque, podrán lograr el apoyo y el compromiso de los involucrados para la consecución de su misión social: promover la conservación del tití cabeciblanco.

En primer lugar, la actitud se define como proactiva porque los programas e iniciativas de la fundación invitan al diálogo, la participación, el liderazgo y el apoyo de todos los actores involucrados en el proceso de transformación social de la vereda. En lugar de iniciativas paternalistas, propensas a generar sentimientos y relaciones de dependencia, la fundación se ha dedicado a formar a la comunidad en programas de autosostenibilidad que le permita una subsistencia independiente de la fundación. Esto se corrobora en las conversaciones con los habitantes, donde se evidencia que la comunidad no está esperando pasivamente a que la fundación les provea, sino que reconocen la importancia de un trabajo mancomunado, donde la fundación actúa como ente de apoyo y colaboración. Se evidencia así la existencia del *contrato psicológico* señalado por Burke (1999): Las expectativas de cada una de las partes en la relación. Por un lado la fundación necesita promover la conservación del bosque seco y el tití cabeciblanco, y por otro lado, la comunidad necesita generar fuentes de ingreso y desarrollo. Los hallazgos demuestran que en la relación existe un intento mutuo porque el otro alcance exitosamente el logro de estos fines.

Asimismo, la proactividad se evidencia en el proceso de relación, ya que éste no se ha llevado a cabo de manera espontánea, sino a través de un diseño sistematizado de planes de acción basados en las expectativas de la comunidad y los objetivos de la fundación. Se observa como esta planificación encaja en los lineamientos expuestos por Burke (1999), quien afirma que el desarrollo de relaciones de confianza no puede dejarse al azar sino que debe existir una planificación e implementación estratégica de programas que faciliten y mejoren las relaciones. En la relación Los Límites - Proyecto Tití, producto de ello son los programas de eco-mochilas, peluches y bindes, y la conformación de organizaciones como las Asoartesanías y Asocultivo.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la literatura organizacional define el compromiso con los stakeholders como las acciones desarrolladas por las organizaciones para dar derecho a los grupos de interés a ser escuchados, responder a sus requerimientos y resolver sus expectativas, se puede concluir que las estrategias de relacionamiento comunitario puestas en marcha por la organización, tales como reuniones, espacios de diálogo, comités, son un claro ejemplo de este compromiso planificado. Sin embargo, es de anotar, que estos espacios son mayormente percibidos por aquellos miembros de la vereda que mantienen una relación cercana con la fundación a través de sus programas, que por aquellos que no participan de ellos. En este sentido, quienes no participan reconocen que la fundación tiene una disposición al diálogo, pero no necesariamente sienten que tienen voz y voto en el proceso de toma de decisiones. Se contrasta una percepción de comunicación bilateral, con una unilateral entre los grupos entrevistados. Este abordaje se podría justificar, desde la perspectiva de Krick et al. (2006), quienes plantean que responder no significa necesariamente complacer, sino el crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta. En este sentido, la información obtenida confirma que por parte de la fundación existe una actitud abierta a la

creación de situaciones de ganar-ganar, un sentido de empatía, y capacidad de entender las preocupaciones de los habitantes de la vereda, pero falta mayor posicionamiento en el imaginario de los habitantes para que la comunicación sea percibida en general como de doble vía.

Con el fin de convertirse en el “vecino de elección”, Burke (1999) argumenta que las organizaciones deben construir relaciones sostenibles y permanentes con las personas clave de la comunidad, gestionar sus problemáticas y preocupaciones, y utilizar programas de apoyo que sean generadores de confianza. De acuerdo con la perspectiva del autor, las relaciones de confianza no se consiguen fácilmente, sino que dependen, en primer lugar, del historial de integridad que tenga la organización en la comunidad.

A este respecto, en el estudio se pudo constatar que la organización ha construido ese historial, ya que existe un alto grado de satisfacción y confianza entre la población y el proyecto. En términos generales la población percibe a la fundación como una institución honesta, justa y coherente en sus actuaciones y sus relaciones con personas de la comunidad. A través de los resultados de las encuestas y los comentarios de los grupos focales, se encontraron correlaciones significativas entre este historial y el alto grado de compromiso que se demuestran los pobladores.

Otra actitud que se percibe en la relación con la población de Los Límites es la de camaradería y afabilidad. Aquí es importante resaltar que las directivas del Proyecto Tití identifican a la comunidad como *amigos*. Esto quiere decir que la relación ha trascendido a un plano afectivo, y que se han logrado cimentar fuertes vínculos sociales con los miembros de la comunidad, provocando colaboración, participación e integración de los involucrados. Esto es significativo, porque si bien el objetivo del proceso relacional no es generar amistades, sino forjar relaciones de valor, en el caso de la relación comunidad - Proyecto Tití se han logrado ambos fines.

Prácticas de comunicación para la construcción y cultivo de relaciones con la comunidad.

Con relación a los mecanismos de comunicación que la organización pone en práctica para el cultivo y sostenimiento de relaciones con la comunidad, la data indica que la organización se esmera por fomentar estrategias simétricas de relacionamiento. Las estrategias más mencionadas fueron acceso y positividad, aunque también se reportaron prácticas de creación de redes e intercambio de tareas.

Se evidenció una tendencia general de reconocimiento entre los entrevistados de los esfuerzos de la organización por propender que la población se involucre en las actividades de la fundación, sin embargo los resultados mostraron algunas diferencias entre los grupos que participan activamente de los programas de la fundación y aquellos que no, en lo que respecta a la estrategia de *acceso*. Se contrasta que el grupo focal de ‘no involucrados’ no siente que tiene poder de influencia sobre el proceso de toma de decisiones, aspecto que sí resalta el grupo de ‘involucrados’. Este hecho, cotejado con que la organización misma considere importante incentivar la gestión de autónoma de la población en los programas que se llevan a cabo, sugiere que no ha habido suficiente posicionamiento en el imaginario de la comunidad que sus aportes son importantes y válidos para el proyecto, aún cuando no participen de sus programas. En consecuencia, parece haber una oportunidad perdida en términos de ofrecer *garantías* de legitimidad a la comunidad, a pesar que la organización manifiesta implementar espacios de comunicación para atender sus inquietudes. De acuerdo con la ideología de la fundación, el simple hecho de ser parte de la comunidad les da voz y voto, por tanto se deberán reforzar las prácticas que estimulen el apersonamiento y el apoderamiento de los espacios de diálogo y participación de la comunidad, especialmente entre aquellos miembros menos activos en el proyecto. Cabe anotar, sin embargo, que estas percepciones de no inclusión no han tizado los sentimientos de contento generalizado y

satisfacción de la comunidad hacia el proyecto, lo que debe ser aprovechado por la fundación para fortalecer aún más su reconocimiento entre los habitantes.

En otro aspecto, se encontró evidencia del uso de la *positividad* como una estrategia para cultivar relaciones con la comunidad. En este sentido, hubo total convergencia en los resultados obtenidos en ambos grupos. En general se encontró que los participantes perciben la relación con la fundación como agradable, cordial, enmarcada en el respeto y el buen trato. Esto demuestra que la estrategia de acercamiento a entender la naturaleza de la comunidad, ha dado un resultado positivo. Es importante destacar que esta estrategia está fundamentada en un empeño genuino de la organización por establecer empatía y compenetración con la comunidad, lo que se ve reflejado en la práctica en el trato con los habitantes de la vereda, por ejemplo. A diferencia de las estrategias de positividad que tienden a manifestarse a nivel táctico, la fundación ha logrado establecer un patrón de conducta legítimo que le permitirá consolidar una fuerte relación a futuro con la población. Esto se puede explicar sobre la base que quienes tienen a su cargo las relaciones comunitarias de la fundación comprenden claramente que las estrategias “top-down” no tienen cabida en un contexto como el de Los Límites, y que se hace necesario implementar abordajes que reconozcan y valoren su naturaleza como comunidad.

Por su parte, el *intercambio de tareas* es percibido claramente por quienes forman parte activa de los programas del Proyecto Tití como las Asoartesanas y las tejedoras, sin embargo se resalta que el grupo focal de ‘no involucrados’ no hicieron referencia a un compartir de tareas con la fundación sino a la conformación de *redes*. Este aspecto da cuenta que las tareas son percibidas como responsabilidades de la comunidad y las redes como apoyo que ofrece la institución, de ahí que cada grupo haya identificado dichas estrategias desde su relación con la organización respectivamente.

Al culminar esta investigación se pudo demostrar como la estrategias simétricas de relacionamiento implementadas por la Fundación Proyecto Tití en la vereda de Los Límites han contribuido a que la relación con sus habitantes sea positiva y con una proyección a largo plazo, independiente de cuál sea el vínculo que asocie individualmente a los habitantes con el proyecto.

Resultados y la calidad de las relaciones con la comunidad

Muchos comentarios proporcionaron indicadores de la calidad percibida de las relaciones entre la comunidad de impacto de la Fundación Proyecto Tití. Estos comentarios hablan de las cuatro dimensiones relacionales identificadas por Hon, L., & Grunig, J. E. (1999): confianza, reciprocidad de control, compromiso y satisfacción. Uno de los hallazgos principales de esta investigación es el alto índice de satisfacción y confianza que caracteriza la relación con los habitantes de la vereda Los Límites, pero en general, cada uno de las dimensiones da cuenta de una alta calidad relacional.

Por un lado, la *reciprocidad de control* se observa como un resultado directo de la estrategia de acceso, ya que al brindarles mayores espacios de participación a los habitantes activos del programa, éstos sienten que existe un cierto grado de equilibrio en la relación. Esto se corrobora, además, porque así como el acceso fue identificado en su mayoría por los participantes de los programas de la fundación, así mismo, los mayores índices de reciprocidad de control se reportaron en este grupo. En contraste, los habitantes que no forman parte de los programas de la fundación, reportaron en las conversaciones grupales que es poco el impacto o la incidencia que ellos o la comunidad pueda tener en las decisiones que toma la fundación. Una explicación lógica a este fenómeno parte de la naturaleza misma de la relación que cada grupo ha establecido con la fundación, y se justifica que a mayor

involucración, exista mayor percepción de participación. En este sentido la organización debe reforzar sus acercamientos con los miembros menos activos de la población.

En cuanto a la dimensión de *confianza*, los hallazgos muestran total convergencia en las apreciaciones de la población. En suma, la vereda de Los Límites confía en el Proyecto Tití. La fiabilidad y la integridad fueron identificadas como una condición fundamental para el desarrollo de los altos niveles de confianza, ya que los miembros de la comunidad pueden ver fácilmente que los comportamientos de la fundación y sus directivas son consistentes con sus palabras, y que además la organización responde a sus preocupaciones con seriedad y compromiso. Esto permite que exista colaboración y cooperación entre el proyecto y la comunidad.

Por su parte, en la dimensión de *compromiso* se detectó una divergencia en las repuestas de los grupos. Mientras las artesanas consideran que la fundación es incondicional en su compromiso con la comunidad, los habitantes menos activos reconocen la existencia de un alto grado de compromiso por parte de la organización, pero no lo consideran incondicional, sino sujeto a la voluntad que muestre la comunidad por la preserva del bosque y el tití. Esto plantea la necesidad entender por qué se manifiesta esta diferencia, especialmente cuando se analiza que para la organización, el compromiso es independiente de cuanto haga o no la comunidad por defender la causa del proyecto. Una posible explicación es el hecho que, como muestra la data, no existe un claro intercambio de tareas entre la organización y este grupo. Por tanto, estos miembros de la comunidad perciben que para obtener el compromiso de la organización deben proteger su causa, ya que al no participar de sus programas, ellos no tienen otra forma de retribuirle a la fundación el apoyo que reciben. Para remediar este percepción errada, se debe estar dispuesto a invertir energía en la relación con estos actores a través de la participación, y reconocer que si esta inversión no había ocurrido en el pasado, sí es fundamental para las futuras iniciativas. Esto permitirá

reforzar el alto grado de compromiso ya existente, y aclararía las motivaciones del proyecto con respecto a la comunidad.

Los resultados obtenidos en la dimensión de *satisfacción* se equiparan con los obtenidos en otros elementos relacionales, y representan un resultado altamente positivo que da cuenta de la labor que está realizando la fundación en la comunidad. De hecho, se puede establecer una correlación entre la estrategia de positividad empleada por la organización, y los niveles de satisfacción reportados por la comunidad. En ambos grupos se identificó un contento con la fundación, y por ende, satisfacción. Además se destaca que ambos grupos asociaron la dimensión de satisfacción desde una perspectiva de comunidad y no personal, sugiriendo que sus sentimientos hacia la fundación obedecen a las contribuciones del proyecto a la vereda de Los Límites, como comunidad en general.

Finalmente, en cuanto al tipo de relación, la revisión de literatura y los hallazgos de este estudio permiten afirmar que la relación entre la vereda de Los Límites y la Fundación Proyecto Tití es de tipo comunal. En resumen, existe entre las partes una clara conciencia de propender el bienestar del otro, una expectativa de la larga duración de la relación, expresividad y cercanía emocional. En la revisión de la literatura de la calidad y el tipo de relaciones se encontró que las relaciones de intercambio son propias de las sociedades de negocios, dado que su propósito es intercambiar beneficios y su duración es fija. Por el contrario, las relaciones comunales se dan entre amigos, amantes o padres e hijos/as y en ellas se trata más de cuidar el bienestar del otro que de estar pendiente de las aportaciones y resultados (Morales, 2007). Al haberse reconocido como amigos a lo largo de las entrevistas y grupos focales, tanto la fundación como los habitantes de la vereda han enmarcando su relación en esta última tipología. Se aprecia, por consiguiente, que los resultados obtenidos son consistentes con lo evidenciado por la literatura de investigación.

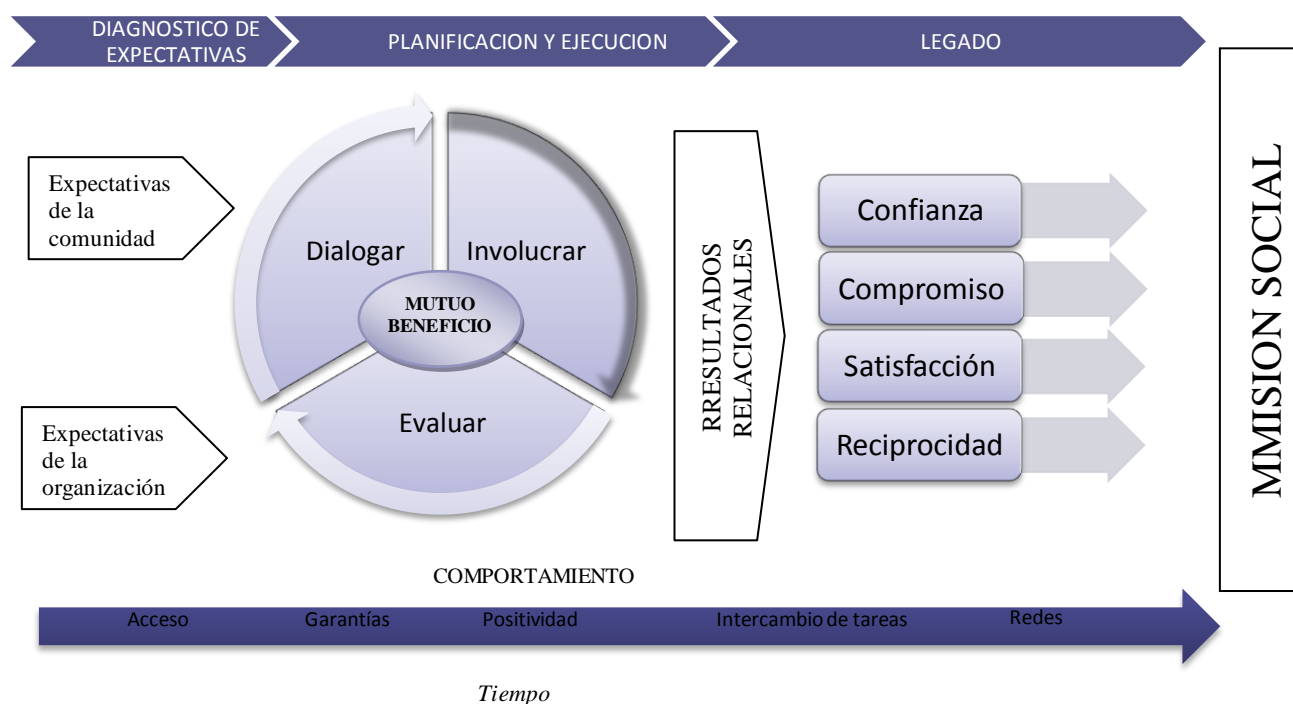
9. CONCLUSIONES

Modelo de Relacionamiento Fundación Proyecto Tití - Comunidad de Los Límites

El presente estudio tuvo como fin evaluar la forma como se está llevando a cabo la gestión de stakeholders por una organización del Tercer Sector, para de esta manera diseñar un marco de trabajo que le permita a las organizaciones locales fortalecer sus esfuerzos de acercamiento comunitario, basándose en un programa de gestión que no sólo se ajuste al contexto local y las necesidades de sus stakeholders, sino que además permita reconciliar los planes estratégicos de la organización, así como su deseo de transformación social.

De esta manera se presenta a continuación como propuesta un modelo de gestión de las relaciones comunitarias basado en los resultados obtenidos de la experiencia entre Fundación Proyecto Tití y la vereda de los Límites, el cual sistematiza el proceso de relacionamiento comunitario de esta organización. Este modelo además, dará pie para el desarrollo de futuras investigaciones que deseen ahondar en los procesos relacionales de las organizaciones y sus comunidades de impacto.

Figura 16 Modelo de Relacionamiento Fundación Proyecto Tití - Comunidad de Los Límites.



Conceptualización del modelo.

Este modelo de gestión de las relaciones comunitarias se ha diseñado tomando como base las estrategias de cultivo y sostenimiento planteadas por Hon & Grunig (1999), y que la Fundación Proyecto Tití ha aplicado en su relacionamiento con la comunidad de Los Límites. Además incorpora elementos del contrato psicológico de Burke (1999) y del proceso de planificación de la gestión con los stakeholders, para mostrar cómo, a través de un enfoque en torno al beneficio mutuo, se obtienen resultados relacionales que permiten la consecución de la misión social de una organización.

El modelo está sustentado en tres premisas fundamentales que definen los ejes que le dan cuerpo al constructo:

Premisa # 1

Las relaciones efectivas deben conciliar las necesidades tanto de la organización como de los grupos de interés.

La Fundación Proyecto Tití considera las relaciones comunitarias como una de sus prioridades y cuenta con un alto grado de convencimiento y compromiso por parte de sus directivas de que cultivar y mantener una relación a largo plazo con la vereda de Los Límites requiere atender las expectativas de la comunidad y reconciliarlas con los planes de la fundación. El compromiso del equipo de trabajo se fundamenta no sólo en salvar a los primates en peligro de extinción, sino también en ofrecer oportunidades para las comunidades locales de aprender e involucrarse con la conservación del tití, a través del desarrollo de estrategias innovadoras como las eco-mochilas y los bindes, que les permitan beneficiarse de las actividades de conservación y mejorar su calidad de vida.

Premisa # 2

El desarrollo de las relaciones no puede dejarse al azar sino que debe ser planificada estratégicamente.

La gestión de las relaciones con la comunidad forma parte integral del plan de acción de la fundación y se encuentra diseñada de manera intrínseca dentro de sus programas de educación comunitaria. Existe una conciencia entre quienes dirigen el proyecto, que la materialización del objeto social requiere de un trabajo colaborativo en los que participan muchas personas y organizaciones. Para ser eficaz, este trabajo de participación debe ser diseñado, sistematizado y evaluado periódicamente, asegurándose que se están alcanzando las metas del proyecto.

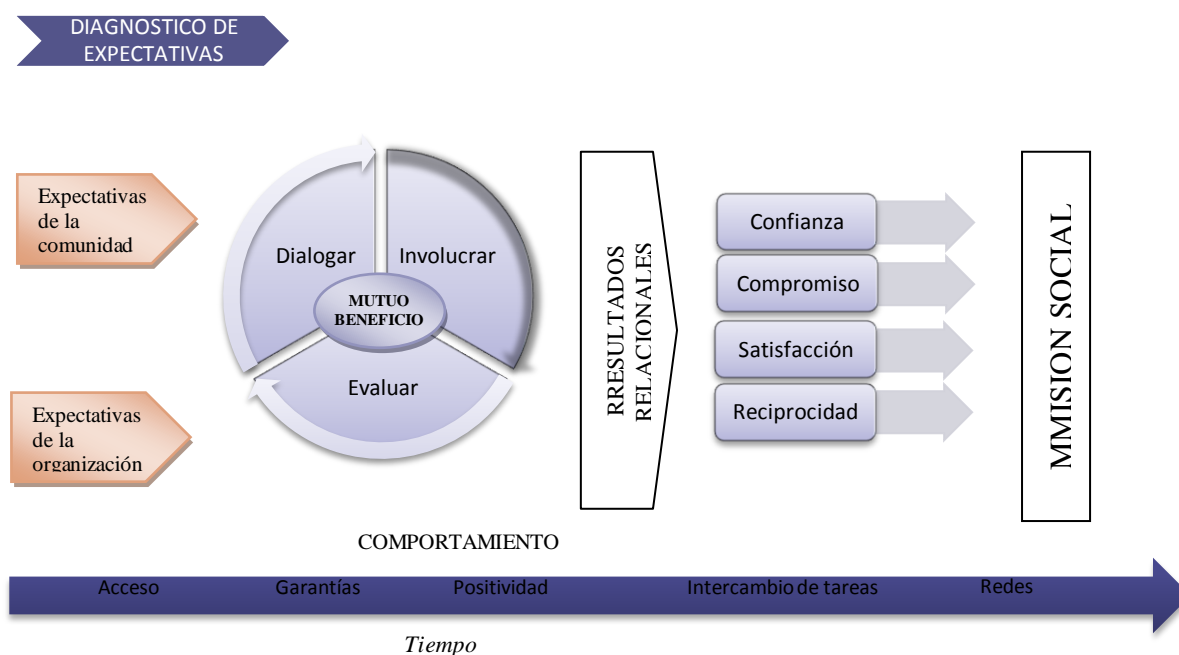
Premisa # 3

La consolidación de un historial de integridad, a través de la aplicación de prácticas simétricas de relaciones públicas, provoca la colaboración, participación e integración de la comunidad al objeto social.

El trabajo de relacionamiento comunitario que ha desarrollado la fundación en la zona del bosque, y en particular, en la vereda de Los Límites pone de manifiesto que cuando una organización se comunica simétricamente con públicos (tomando en cuenta los intereses de la organización y los públicos) cultiva relaciones de alta calidad y a largo plazo con ellos.

Etapas del modelo

1. DIAGNÓSTICO DE EXPECTATIVAS



En primer lugar el modelo parte de tomar en cuenta las expectativas tanto de la comunidad, como de la organización. Para comportarse de una manera socialmente aceptable, las organizaciones deben explorar su entorno a fin de identificar los públicos que se ven afectados o afectaran las decisiones de la organización y deben conocer y entender las expectativas que estos públicos tienen de ella. Estas expectativas no siempre son explícitas, también existe un contrato psicológico de expectativas implícitas en la relación de una organización con sus públicos. Esta fase del modelo de relacionamiento de la Fundación Proyecto Tití es una etapa de preparación y diagnóstico que le permite a la fundación identificar los temas de interés de la comunidad, lo que ésta espera de la organización y cómo estos intereses y expectativas se alinean con el proyecto. Es un medio para la identificación temprana de los asuntos comunitarios que tienen implicaciones en la organización. Además permite evaluar los temas de interés de la comunidad antes de que se tomen decisiones que puedan tener implicaciones sobre ésta.

La siguiente tabla presenta las expectativas tanto de la comunidad como de la organización identificadas en cada caso.

Tabla 8 Expectativas en la gestión relacional Proyecto Tití - Los Límites

Expectativas de la comunidad:	Expectativas de la organización:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveer oportunidades de generación de ingresos ✓ Involucrar a la comunidad en las decisiones que tengan impacto sobre ella ✓ Entender y responder a sus inquietudes ✓ Contribuir a la mejora de la calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuidado de la fauna y flora bosque. ✓ Conservación del tití cabeciblanco y su hábitat. ✓ Tener interés hacia el programa. ✓ Convertirse en defensores del bosque. ✓ Promover los esfuerzos de conservación entre la población.

2. PLANIFICACION y EJECUCION



La planificación es fundamental en los procesos de relacionamiento con los stakeholders. Tomando como base el desarrollo de las relaciones no puede dejarse al azar sino que debe ser planificada estratégicamente (premisa #2), encontramos que la Fundación Proyecto Tití jerarquiza sus intervenciones en función de unas áreas estratégicas: la formación y sensibilización de la opinión pública y las alternativas a la conservación del bosque; el impacto de sus programas de intervención y su capacidad para llevarlos a cabo.

Además, la planificación se realiza partiendo de la base que las relaciones comunitarias deben girar en torno al mutuo beneficio de las partes (premisa #1), y, como ilustra el modelo, esto se consigue mediante la implementación continua de estrategias de comunicación simétricas. Es decir, mediante el historial de integridad (premisa #3) que la organización haya construido en su interacción con la comunidad a lo largo del tiempo.

Elementos:

- **Diálogo:** Una de los objetivos de crear un programa de relacionamiento es hacer que las personas discutan sus expectativas con la organización. Esto no significa que la organización responderá a esas expectativas, pero sí significa que se la organización está dispuesta a reconocer la legitimidad de la expectativa y a negociarla (Burke, 1999). En esta etapa el proyecto Tití escucha las opiniones, inquietudes y comentarios de la comunidad y dialogan con respecto a los programas y proyectos que se ejecutan en la zona.
- **Involucramiento:** Los procesos de relacionamiento comunitario requieren de la participación activa de la población en las iniciativas que adelante la organización. En esta etapa, el proyecto se ocupa de que la misma comunidad vaya gestionando sus propios procesos mientras ellos sirven de guía para que se logren los objetivos esperados. La fundación se encarga de orientar, acompañar, pero toda la labor de gestión la desarrollan la misma comunidad. Esto con el objetivo de que si el proyecto llegara a acabarse, o los funcionarios se van de la zona, la comunidad sea capaz de sostenerse de manera independiente.
- **Comportamiento simétrico:** Para que exista un proceso activo de involucramiento comunitario, la organización debe actuar de tal manera que fomente la participación de los miembros de la población y su adhesión a la causa social. Esto se logra mediante la implementación activa de estrategias de comunicación simétricas a lo

largo del tiempo. Es decir, las relaciones comunitarias no se dan de la noche a la mañana, o de manera coyuntural. Por el contrario, éstas dependen del historial de integridad que la organización haya construido a través del *tiempo* en su interacción con la comunidad. En el modelo, este historial de comportamiento se ilustra con una fecha continua que fundamenta el proceso de relacionamiento y que está presente a lo largo de la gestión. En la relación Fundación Proyecto Tití – comunidad de Los Límites, se identificaron los siguientes comportamientos que corresponden a las estrategias simétricas de cultivo de relaciones, los cuales fueron abordados en el capítulo de discusión:

- Acceso
 - Positividad
 - Garantías
 - Creación de redes
 - Intercambio de tareas
- Evaluación: No puede existir un proceso de relacionamiento exitoso si luego de ser implementado no se evalúan los resultados de la gestión. El propósito en esta etapa es aprender de la experiencia, de los aciertos y errores, para trabajar en las debilidades detectadas, enfatizar las áreas que requieren una mayor atención y potenciar las fortalezas en pro de la mejora continua del proceso de relacionamiento a futuro. El Proyecto Tití en este caso, se preocupa por hacer una revisión, junto con la comunidad, de las actividades que se llevan a cabo en la vereda. ¿Qué funcionó?, ¿qué no funcionó? y ¿qué se podría mejorar? Estos resultados se convierten en insumos que la fundación utiliza, comparte y replica en otros escenarios, tanto dentro como fuera de la organización, como las otras comunidades del bosque y de Colombia, sus socios nacionales e internacionales, entre otros.

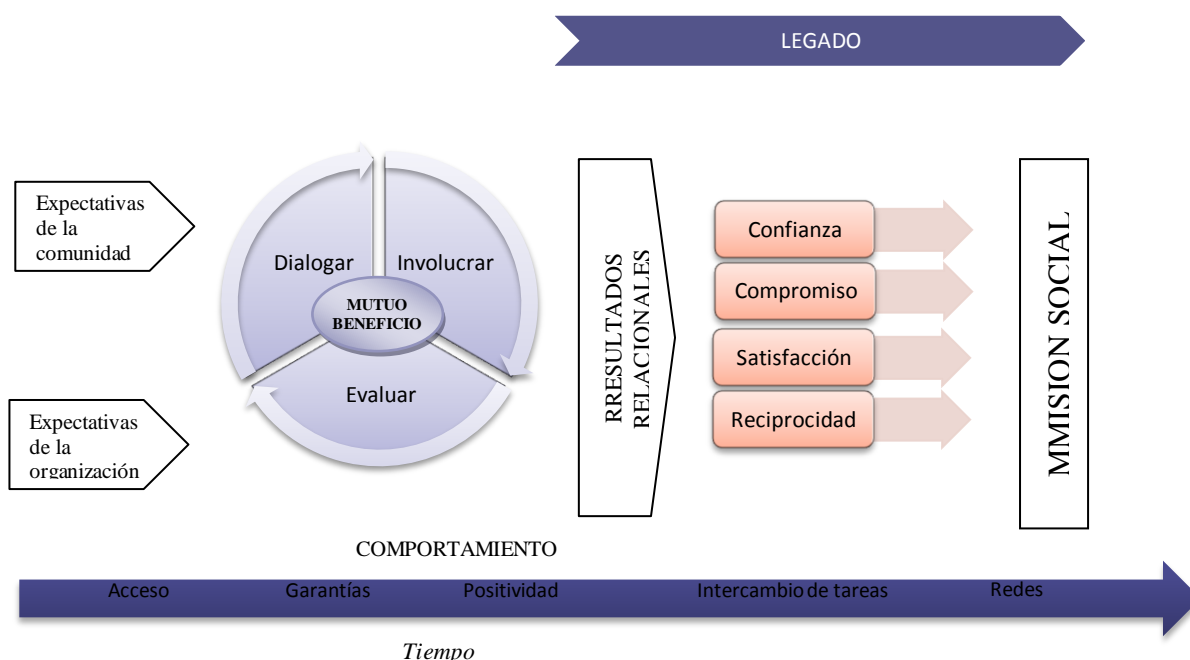
Los elementos mencionados se evidenciaron de la siguiente manera:

Tabla 9 Evidencia de la gestión relacional durante la etapa de planificación y ejecución

Dialogar	Involucrar	Evaluar
<p>→ “Yo estoy permanentemente con ellos, con la familias, en las casa, en los sitios de trabajos, salimos, exposiciones, charlas, entonces yo estoy permanentemente con ellos, consultándome, me hacen comentarios, preguntas y entonces uno le va explicando, eso es de manera permanente y constante.”</p> <p>→ “También reunimos comunidades de varios sitios para preguntarles bueno uds como es que consiguen las bolsas, cual es el problema que presentan, que es lo que le gusta, que es lo que no les gusta, cuáles son sus inquietudes.”</p> <p>→ “Hacemos reuniones de grupos, de líderes, y ellas se encargan de divulgarlas o de traer información de toda la comunidad.”</p> <p>→ “Tenemos esas dos estrategias para tener contacto con la comunidad y tener una concepción de todos, no solamente la gente que está dentro del proyecto de manera directa, sino también de gente que está externa ya que también necesitamos esos conceptos para mejorar.”</p>	<p>→ “Ellos toman todas las decisiones, nosotros los que hacemos es plantearles de manera general cuales son los objetivos, que es lo que se busca con algún programa, con algún proyecto, y ellos son los que deciden y opinan al respecto y vamos ajustando. Tanto de los proyectos como de a veces alguna actividad que vamos a desarrollar.”</p> <p>→ “Todo lo hacemos es con la participación de ellos, nosotros no actuamos sin que ellos estén de acuerdo. Cuando hay algo en lo que ellos no estén de acuerdo, pues precisamente lo socializamos, los entendemos o ellos nos entienden o nosotros los entendemos, pero de todo caso siempre trabajamos de forma coordinada.”</p> <p>→ “Nosotros lo que procuramos es explicarles las ventajas y por qué hay que hacer las cosas, pero nos basamos mucho en sus opiniones precisamente para poder ajustar todos los programas y todo lo que pensamos hacer. De acuerdo a eso desarrollamos todos los trabajos de una manera que sea armónica entre todos.”</p>	<p>→ “Las reuniones cuando nosotros las hacemos es simplemente como para evaluar para recibir los conceptos de ellos de ciertos eventos que realizamos, supongamos el día del tití, entonces ponemos a toda la comunidad, a las Asoartesanas a toda la comunidad organizada, a las familia y hablamos como les pareció el día del tití, que fue lo bueno?, que fue lo malo?, que comentarios tienen?”</p> <p>→ “Hacemos actas de la reunión y entonces pues ahí todo el mundo opina. No que a mi me gustó esto, a mi me gustó lo otro, entonces entre ellos mismo dicen no es que es bueno por esto y esto, entonces hay un aporte de ideas, aporte de conceptos que nos han servido mucho”²</p>

² Testimonios obtenidos de la entrevista con Iader Lamilla, Coord. Programas Comunitarios

3. LEGADO



El legado constituye los resultados que se obtienen como consecuencia del proceso de relacionamiento. Son la base que fundamenta la consecución de la misión social, ya que permiten catalizar los esfuerzos de la organización hacia el logro de los objetivos propuestos. Es decir, si el legado no es positivo, la comunidad o bien presiona a la organización a cambiar o se opone a ella de manera que se suman costos y riesgos a las políticas y decisiones organizacionales, entorpeciendo la materialización del objeto social. Tomando como base los aportes de Hon & Grunig (1999), el modelo identifica 4 componentes del legado relacional presentes en la relación del Proyecto Titi y la comunidad del Los Límites: confianza, compromiso, satisfacción y reciprocidad de control. Durante la investigación estos 4 elementos presentaron un alto índice entre la población lo que evidenció un trabajo de relacionamiento provechoso por parte de la fundación. En suma, los habitantes de la comunidad se sienten altamente satisfechos en su relación con el proyecto, confían en las capacidades e integridad del proyecto de cumplir con sus promesas, están comprometidos a

su causa social, y sienten que en su relación cada una de las partes es capaz de influenciar el proceso de toma de decisiones.

Elementos:

- Reciprocidad de Control: se refiere al grado en que las partes están de acuerdo acerca de cuál de ellos debe decidir los objetivos de las relaciones y las rutinas de comportamiento (Stafford y Canarias, 1991, p. 224 citado en Ni, L. 2006), y al acuerdo de que una o las dos será capaz de influenciar el proceso de toma de decisiones.
- Confianza: Abarca el nivel de confianza y voluntad que existe en cada una de las partes de abrirse a la otra. Hon, L., & Grunig, J. E. (1999) identificaron tres dimensiones para la confianza: (a) integridad: se refiere al sentido de la justicia de las partes y si los comportamientos de las partes son consistentes con sus palabras; (b) fiabilidad: la creencia de que la otra parte va a hacer lo que dice que va a hacer, es decir, la consistencia en las palabras y los comportamientos de las partes; (c) competencia: la capacidad de las partes de cumplir competentemente con sus deberes y obligaciones.
- Satisfacción: Este aspecto hace referencia al grado en que cada una de las partes se siente a favor del otro y están satisfechos con sus relaciones.
- Compromiso: Es la medida en que cada parte cree y siente que vale la pena invertir energía para mantener y promover la relación.

A continuación se presenta evidencia de este legado en la siguiente tabla.

Tabla 10 Evidencia del legado relacional entre la fundación y la comunidad

Confianza	Compromiso	Satisfacción	Reciprocidad de C
<p>→ “Cuando empezamos ellos nos prometieron que nos iban a ayudar a conseguir los recursos para hacer el proyecto. Y así ha sido con otras cosas, o sea nos prometen “vamos a hacer esto” y pues siempre se hace.”</p> <p>→ “Ellos son claros con nosotros, cuando están en su capacidad de algo, ellos nos dicen “sí muchachas, cuenten con nosotros”. Cuando por lo menos la cosa está un poco así ellos dicen “muchachas, no les aseguramos pero vamos a hacer todo lo posible”.</p> <p>→ “Ellos nos prometieron que íbamos a tener su sede propia donde ellos pudieran trabajar y aplicar la prueba. Ellos cumplieron.”</p>	<p>→ “Siempre ellos, para qué, nos ayudan con la cuestión del trabajo. Ahora que quedamos una temporada sin hacer mochilas, ellos andaban buscando por ahí mercados nacionales y eso para la ayuda de uno aquí, para que no quedara uno sin trabajar.”</p> <p>→ “Ellos siempre están ahí como un apoyo, tratando de buscar otras soluciones, no de que “solucionen ustedes”, sino tratando ellos mismos de buscarnos otra solución, de que nosotros sigamos siempre hacia adelante.”</p> <p>→ “Si ellos hacen una fiesta aquí, la persona pone un negocio y ya se sabe que le está entrando plata, y es una ayuda que ellos estén aquí en el pueblo.... ellos ayudan a la persona, te buscan el puesto... ellos colaboran mucho.”</p>	<p>→ “Me siento bastante satisfecha porque realmente hemos contado bastante con la ayuda de ellos, nos han ayudado bastante. Y es una buena relación que nosotros tenemos”</p> <p>→ “Cuando uno se enferma están pendientes de uno... Como ahora últimamente tuve un niño que lo operé y eso, el doctor me dijo que contara con la ayuda de ellos y todo, y siempre estaban pendientes de él, teja o no teja.”</p> <p>→ “Si ellos se van, nosotros quedamos como que (expresión de tristeza)... ya estamos acostumbrados a ellos aquí y mejor dicho, que lo que aquí nunca había habido, ellos lo trajeron.”</p>	<p>→ “Ellos hasta el momento siempre nos han respetado nuestra opinión, al igual que nosotros también respetamos; o sea hay unos límites, hasta ahí llegan ellos y hasta ahí llegamos nosotros y ambos nos respetamos nuestro espacio.”</p> <p>→ “Pero que ellos vengan ‘no, que es que tienen que hacerlo tal día, tienen que entregarme y tienen que entregar tanto’, no. Si nosotros decimos no, no; si decimos sí, sí.”</p> <p>→ “Se trata de tener en cuenta las opiniones de ellos y llevarlas a cabo nosotros. Es como nosotros seguir lo que ellos llevan trabajando. Se trata de nosotros ir de la mano con ellos.”³</p>

Este modelo concluye este trabajo presentado de una forma sistematizada los hallazgos de la investigación en cuanto a la gestión de relacionamiento comunitario que la Fundación Proyecto Tití ha desarrollado con los residentes de Los Límites.

Estos hallazgos corroboran la literatura ya existente sobre la gestión de las relaciones con los stakeholders, específicamente se amplió en lo que respecta a las relaciones con las comunidades de impacto de las organizaciones sociales. La mayoría de las estrategias de

³ Testimonios obtenidos de los grupos focales con los habitantes de la vereda de Los Límites.

cultivo que se implementan en el Proyecto Tití son simétricas en naturaleza. Ante esto, no es de extrañar que el público analizado haya percibido buenas relaciones entre la población y los miembros de la fundación.

Cuando se emplearon estrategias simétricas de relacionamiento, o cuando la comunidad percibía que este tipo de estrategias estaban siendo empleadas (por ejemplo, las iniciativas de diálogo), se dio lugar a una mayor confianza y satisfacción relacional y en última instancia, a una actitud más positiva entre las partes. De esta manera se comprueba la premisa de la investigación que para ser efectivas, las relaciones deben conciliar las necesidades tanto de la organización como de los grupos de interés (Ledingham J. A & Bruning S. D., 2000).

Este estudio contribuye a la comprensión de la teoría del relacionamiento mediante la exposición de un caso detallado sobre cómo una organización implementa un programa propio de las Relaciones Públicas: las relaciones con la comunidad, para mostrar, a través de su comportamiento, su compromiso social. La calidad de los resultados obtenidos permite categorizar a éste, como un caso de buenas prácticas para la gestión de las relaciones comunitarias.

Este estudio muestra, además, el impacto que tienen los programas de relaciones con la comunidad en la consecución de los objetivos sociales de una organización del Tercer Sector. La solidez de las relaciones que el Proyecto Tití ha construido con la comunidad de Los Límite es el resultado de unas buenas prácticas de diálogo y participación, basadas en la confianza, el compromiso y la positividad.

Los datos también indican que algunos miembros de la comunidad desconocen de estos espacios. Para mantener y mejorar la relación ellos, la fundación deberá continuar con su programa de desarrollo comunitario, aumentando los esfuerzos de comunicación con los grupos menos involucrados en el proyecto.

Teniendo en cuenta la gran inversión que la empresa privada, el Estado, y los organismos internacionales aportan a las OTSs a través de programas filantrópicos y de responsabilidad social, es importante entender la naturaleza de las contribuciones que programas como el Proyecto Tití hacen a la sociedad y al bienestar de la comunidad, para que además de la gestión social, se pueda potencializar el impacto de los resultados a la consecución de nuevos donantes. Esta investigación arroja nuevas luces sobre el valor de la gestión relacional y proporciona un método importante para evaluar su eficacia.

Por otro lado, los resultados de este estudio proporcionan algunas sugerencias para quienes trabajan en organizaciones no gubernamentales. Los hallazgos son particularmente relevantes para las organizaciones que no tienen un personal dedicado al relacionamiento con la comunidad. Una lección clave de este estudio de caso es el papel fundamental de las Relaciones Públicas en el cultivo de relaciones comunitarias efectivas, mediante la gestión de la comunicación entre la organización y los públicos. La falta de un esfuerzo coordinado de relacionamiento puede resultar en la propagación de desinformación y confusión dentro de la comunidad, y en consecuencia, falta de compromiso y apoyo a la causa social.

Finalmente, este caso ilustra las consecuencias positivas (resultados relacionales) que surgen cuando la organización fomenta de forma proactiva una comunicación de doble vía con sus stakeholders, y pone de relieve la importancia de propender el entendimiento de las preocupaciones de la comunidad.

10. EVALUACIÓN DEL ESTUDIO

La calidad de la investigación hace referencia al rigor metodológico con que fue diseñada y desarrollada, y a la confianza que se espera tener en cuanto a la veracidad de los resultados obtenidos. A continuación se expondrá la calidad de este estudio en función de los criterios propuestos por Lincoln y Guba (1985)

Credibilidad

La credibilidad se logra cuando el investigador identifica y describe de manera exitosa las múltiples realidades sociales que construyen los actores de esas realidades y luego éstas son reconocidas por ellos como una verdadera aproximación sobre lo que piensan y sienten.

En ese sentido, este estudio utilizó los siguientes métodos para garantizar la credibilidad de los resultados: (a) Trabajo prolongado en un mismo lugar: En este caso, se dedicó un extenso período de tiempo desde el comienzo hasta el final del trabajo de campo, concediéndose tiempo suficiente para comprobar las propias percepciones a través de las diferentes acciones realizadas. (b) Triangulación: Durante este estudio se realizó una triangulación de métodos y fuentes para confirmar la credibilidad de los datos obtenidos. La triangulación de método se realizó mediante la aplicación de encuestas, y el desarrollo de entrevistas y grupos focales. Además, se obtuvo información proveniente tanto de los habitantes de la vereda, participantes y no participantes de los programas, así como de los directivos de la organización, con lo que se logró la triangulación de fuentes. (c) Recogida de material de adecuación referencial: Los datos de los grupos focales y las entrevistas se registraron en audio para luego ser examinados. Se utilizaron transcripciones textuales de estas intervenciones para respaldar el análisis de los resultados. De igual forma, se elaboraron notas de campo durante las interacciones con la comunidad, sirviendo luego para confrontar los resultados del estudio.

Transferibilidad.

Dado que la investigación cualitativa no busca formular generalizaciones sobre un fenómeno, la transferibilidad de este estudio se formula en relación a la capacidad que se tuvo de desarrollar enunciados descriptivos relevantes para el contexto analizado. Para ello se aplicaron las siguientes técnicas: Recogida de abundantes datos descriptivos y el desarrollo

descripciones minuciosas de las características que enmarcan las relaciones entre la población y el Proyecto Tití.

Confirmabilidad.

Se refiere a la calidad de los datos, si otros pueden confirmar los resultados no son un reflejo de los sesgos del investigador. Para su efecto, Lincoln y Guba (1985) sugieren llevar un diario reflexivo, y la triangulación. En este estudio se realizó la triangulación de métodos y fuentes expuesta anteriormente.

11. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La investigación efectuada estuvo sujeta a ciertas limitaciones que habrán de ser tenidas en cuenta al analizar los resultados y conclusiones del estudio.

En primer lugar, con el fin de proporcionar una descripción rica y empírica del proceso de relación de la organización, y dada la falta de recursos para visitar y entrevistar a todos los habitantes del bosque, se optó por centrar el estudio en la vereda de Los Límites, excluyendo otras comunidades que forman parte de la zona de impacto de la fundación.

En segundo lugar, dado que la recolección de datos se realizó en horarios laborales, en la mayoría de los casos sólo se pudo acceder a las mujeres de la vereda, ya que los hombres, en gran parte, se encontraban trabajando fuera de las viviendas. En consecuencia, con respecto a los resultados de la investigación con metodología cualitativa, específicamente los grupos focales, se debe mencionar que no pueden ser inferidos a la población general, pero sí pueden ser útiles en la investigación ya que permiten profundizar y explicar los resultados aportados por las técnicas cuantitativas.

Debido a estas características, se debe tener cuidado en generalizar a partir de los resultados de este estudio, y se sugieren futuras investigaciones en el campo de la gestión de las relaciones comunitarias en las OTSs para reforzar las conclusiones.

12. DIRECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Esta tesis es uno de los primeros estudios locales en analizar la gestión de las relaciones comunitarias de las organizaciones del Tercer Sector, desde la perspectiva de las Relaciones Públicas. Se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos para explorar tales relaciones y se encontró evidencia para argumentar que las Relaciones Públicas ayudan a desarrollar relaciones duraderas que apoyen la implementación de estrategias en organizaciones del Tercer Sector.

Asimismo, esta investigación contribuye a la comprensión de la gestión de las organizaciones del Tercer Sector, al demostrar que las buenas prácticas de relacionamiento contribuyen de forma estratégica al alcance de los objetivos de este tipo de entidades.

Si bien las relaciones con los públicos son cada vez más importante para las OTS, estudios sobre la gestión efectiva de los stakeholders en estas organizaciones es mínima. Futuros estudios pueden ampliar esta línea de investigación en las siguientes direcciones:

En primer lugar, el alcance de esta investigación se puede extender a diferentes comunidades. Por ejemplo, una organización con filiales en todo el país. Sería interesante explorar cómo una organización no gubernamental construye relaciones comunitarias en diferentes localidades. De esta manera, se podría explorar la influencia de cultura local en la gestión de los stakeholders.

El alcance de la investigación también se puede extender a diferentes públicos. Este estudio sólo examinó la comunidad de impacto. Es necesario examinar otros públicos, como por ejemplo los empleados o los donantes, para ver cómo se realiza la construcción de relaciones con estos grupos y los resultados de estas relaciones.

Finalmente, en la revisión de la literatura se encontró que el entorno también juega una parte esencial en el desarrollo de las relaciones con la comunidad. Ya que Proyecto Tití ha sido la única intervención social en la vereda de Los Límites, esto puede estar incidiendo

en los altos niveles de compromiso que se reportan. Este factor no fue examinado en este estudio y puede ser un tema interesante para futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33, 122 - 136.
- Broom, G, Casey, S & Ritchey, J. (1997) Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships, *Journal of Public Relations Research*, 9:2, 83 - 98
- Burke, E. M. (1999). *Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice*. Westport, CT: Praeger.
- Burlingame, D. F., & Young, D. R. (Eds.). (1996). *Corporate Philanthropy at the Crossroads*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1994). *Effective Public Relations* (7th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Rentice-Hall.
- Durán, P. (2010, Enero-Abril). La Comunicación en Organizaciones del Tercer Sector. *Universciencia*, 23, 1-16. Obtenido de <http://www.uo.edu.mx/portal/images/universciencia/univers23.pdf>
- Ferguson, M. A., (1984, August). Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships as a Public Relations Paradigm. Ponencia presentada en la reunión de la Asociación para la Educación en Periodismo y Comunicación Masiva, Gainesville, FL.

Ferrari, M. A., & Franca, F. (2011). Relaciones Públicas: Naturaleza, Función y Gestión en las Organizaciones Contemporáneas. Buenos Aires: Lcrl Inclusiones.

Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. Obtenido de <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

Gil, A., & Paula, L. (2011). La Gestión de los Grupos de Interés: Una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 11, 71-90. Obtenido de <http://www.upo.es/revmetcuant/art.php?id=49>

Golin Harris (2005). Doing Well by Doing Good 2005 Corporate Citizenship Survey. Obtenido de http://www.volunteermatch.org/corporations/resources/docs/gh_ccs_2005.pdf

Grunig, J. E. (2002). Qualitative Methods for Assessing Relationships between Organizations and Publics. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation. Obtenido de <http://www.instituteforpr.com/relationships.phtml>

Grunig, J. E., & Huang, Y.H. (2000). From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes. En J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), Public Relations as

Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations (Pp. 23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Ehling, W. P. (1992). What Is an Effective Organization? En J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper & J. White (Eds.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Pp. 65-90). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Gutierrez, R & Jones, A. (2004). *Corporate Social Responsibility in Latin America: An Overview of Its Characteristics and Effects on Local Communities*. Manuel Contreras, (Ed), *Corporate Social Responsibility Asia and Latin America*. Washington: Inter-American Development Bank.

Hernández, S. R., Fernández-Collado, C. Y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4^a. Ed.). México: Mcgraw-Hill.

Hon, L., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Gainesville. The Institute For Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation. Obtenido de <http://www.instituteforpr.com/relationships.phtml>

- Huang, Y. (1998, August). Public Relations Strategies and Organization–Public Relationships. Ponencia presentada en la reunión de la Asociación para la Educación en Periodismo y Comunicación Masiva, Baltimore.
- Huang, Y (2001) RPOA: A Cross-Cultural, Multiple-Item Scale for Measuring Organization-Public Relationships, *Journal of Public Relations Research*,13:1, 61 - 90
- Hung, C. J. F. (2002). The Interplays of Relationship Types, Relationship Cultivation, and Relationship Outcomes: How Multinational and Taiwanese Companies Practice Public Relations and Organization-Public Relationship Management in China. Tesis doctoral no publicada, University Of Maryland, College Park.
- Hung, C. J. F. (2005). Exploring Types of Organization–Public Relationships and their Implications for Relationship Management in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*,17, 393 - 426.
- Kanter, R.M (1999). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*, 122 - 132
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2006). De las Palabras a la Acción. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés (Primera Edición Castellana Ed.). España: Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.

- Lafrance, J & Lehmann, M (2005). Corporate Awakening – Why (Some) Corporations Embrace Public-Private Partnerships. *Business Strategy and The Environment*. P 216 - 229.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization–Public Relationship. *Public Relations Review*, 24, 55 - 65.
- Ledingham J. A & Bruning S. D. (2000), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to Public Relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ledingham, J. A (2003) Explicating Relationship Management As a General Theory of Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, 15:2, 181 - 198
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mejía, C. (2008) Empresas Barranquilleras ¿Lejanas de su Responsabilidad Social? *Unnorte-* Año 6, No 43: 4 - 5
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1977). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who And What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/259247>

Morales, Elena Ma.. El Poder en las Relaciones d . 1. Ed. Sevilla, Spain: Junta de
 , Centro de Estudios Andaluces, de la Presidencia, 2007. Print.

Murphy D.F & Bendell J. (1999). Partners in Time? Business, NGOs and Sustainable
 Development. UNRISD: Geneva.

Ni , L. (2006). Exploring The Value of Public Relations in Strategy Implementation:
 Employee Relations in the Globalization Process . Tesis doctoral No publicada,
 University Of Maryland , College Park

Rodríguez, J. (2005). Tercer Sector: Una Aproximación al Debate sobre el Término. Revista
 De Ciencias Sociales 11.3, 464 - 474.

Salamon, L. M. (1999). La Sociedad Civil Global: Las Dimensiones del Sector No Lucrativo.
 Bilbao, España: .

Thomlison, T. D. (2000). An Interpersonal Primer with Implications for Public Relations. En
 J. A.Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods (3rd Ed.).
 Thousand Oaks, CA: Sage.

Toro, D. (2004) La Medición De La Responsabilidad Social en las Entidades del Tercer
 Sector. Obtenido de <http://www.neticoop.org.uy/article761.html>

Vidal, P., Torres, D., Guix, B., & Peña, M. (2005). La Responsabilidad Social de las Organizaciones No Lucrativas: Aproximación Conceptual y Desarrollo del Modelo RSO. Colección Papers de Investigación OTS, 03, 36.

Villar, R. (2010). El Tercer Sector En Colombia. Evolución, Dimensiones y Tendencias.. Bogotá: Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales.

ANEXOS

ANEXO A: GUIA GRUPOS FOCALES

INTRODUCCION

Buenas tardes y bienvenidos a nuestra sesión. Gracias por participar en este grupo focal. Me llamo Jennie Peña y estoy realizando una investigación para mi tesis de grado como Magister en Comunicación. Me asiste Gianina Anuff.

El propósito del estudio es el de conocer sus percepciones sobre la Fundación PROYECTO TITÍ y la relación que tienen con ellos. La información que nos provean será muy importante y totalmente confidencial.

En esta actividad no hay respuestas correctas o incorrectas, sino diferentes puntos de vista. Favor de sentirse con libertad de expresar su opinión, aún cuando esta difiera con la que expresen sus compañeros.

Se les pide que por favor hablen alto. Estaremos grabando sus respuestas, ya que no queremos perdernos ninguno de sus comentarios. Si varios participantes hablan al mismo tiempo, la grabación se perderá.

Estaremos llamando a cada uno por el primer nombre. El informe final no incluirá los mismos para asegurar la confiabilidad. Tengan en cuenta que estamos tan interesados en los comentarios negativos como en los positivos.

Nuestra sesión durará unas dos horas, y no tomaremos ningún receso formal.

GRUPO FOCAL

Fecha: Junio 2011

Lugar: Casa de la Fundación. Los Límites, Bolívar.

Actividad: Grupo Focal

Tema: Opiniones sobre la relación con la Fundación Proyecto Tití

Nombre del moderador Jennie Peña Escobar

Asist. del moderador Gianina Anuff

Participantes:

Preguntas:

Para romper el hielo, vamos a averiguar algo sobre ustedes, su nombre, cargo dentro de la asociación, y díganos por favor lo primero que le viene a su mente cuando escucha el nombre Fundación Proyecto Tití. Ustedes sienten que tienen una relación con la Fundación? ¿Por qué sí o por qué no? Por favor describan esa relación.

Reciprocidad

1. ¿Hasta qué punto cree usted que la FUNDACION PROYECTO TITÍ está atento a lo que la asociación de artesanas dicen u opinan? ¿Por qué?
2. ¿Puede dar algunos ejemplos que muestran que la FUNDACION PROYECTO TITÍ en realidad ha tomado los intereses de las artesanas en cuenta en sus decisiones y comportamientos, o que demuestren que no ha tomado en cuenta esos intereses?
3. ¿Hasta qué punto cree ud. que tiene algún control sobre las acciones de la FUNDACION PROYECTO TITÍ que le afectan? ¿Por qué?

Confianza

4. Describa las cosas que la FUNDACION PROYECTO TITÍ ha hecho para tratar a las artesanas de manera justa y leal, o de deslealtad e injusticia? (integridad)
5. Describa las cosas que la FUNDACION PROYECTO TITÍ ha hecho que indican que se puede confiar en que cumple con sus promesas, o que no cumple sus promesas? (fiabilidad)
6. ¿Qué confianza tiene en que la FUNDACION PROYECTO TITÍ tiene la capacidad para lograr lo que se dice va a hacer? ¿Me puede dar ejemplos de por qué te sientes así? (competencia)

Compromiso

7. ¿Puede darme algunos ejemplos que sugieren que la FUNDACION PROYECTO TITÍ quiere mantener un compromiso de una relación a largo plazo con las artesanas o que no quiere mantener esa relación?

Satisfacción

8. ¿Qué grado de satisfacción con la relación que la FUNDACION PROYECTO TITÍ ha tenido con ustedes. Por favor, explique por qué usted está satisfecho o no satisfecho.

Relación Comunal

9. ¿Usted cree que la FUNDACION PROYECTO TITÍ está preocupada por el bienestar de las artesanas, incluso si no recibe nada a cambio? ¿Por qué lo crees?

10. ¿y qué hay de las artesanas? ¿Crees que están preocupadas por el bienestar de la FUNDACION PROYECTO TITÍ? ¿Qué ha hecho?

Relación de Intercambio

11. ¿Usted cree que la FUNDACION PROYECTO TITÍ da u ofrece algo que a las artesanas porque espera algo a cambio? ¿Puede dar algunos ejemplos que muestran por qué llegó a esta conclusión?
12. ¿y qué hay de las artesanas? ¿sólo quieren una relación con la FUNDACION PROYECTO TITÍ si se da algo a cambio? ¿Podrían dar algunos ejemplos de cómo se ha evidenciado esto anteriormente?

Estrategias sostenimiento y desarrollo de las relaciones

Hablemos de las cosas que la FUNDACION PROYECTO TITÍ ha hecho para desarrollar y continuar una relación largo plazo con las artesanas. Estas estrategias para cultivar una relación podrían ser las estrategias de comunicación, los intentos de resolver los conflictos, o los intentos de mostrar preocupación por los intereses de las artesanas. Sírvanse proporcionar ejemplos que puedan.

13. Acceso- ¿la organización permite a los miembros de la comunidad ser parte de la toma de decisiones?
14. Positividad - ¿qué ha hecho la organización para hacer la relación agradable para los miembros de la comunidad?
15. Apertura- ¿qué pensamientos y sentimientos tiene la comunidad en relación con la organización?
16. Garantías - ¿qué intentos ha hecho la organización para asegurarles a los miembros de la comunidad que sus preocupaciones son legítimas?
17. Creación de redes- ¿en qué tipo de redes comunitarias, si alguna, se ha comprometido la organización?
18. Intercambio de tareas - ¿la organización fomenta el intercambio de tareas con el fin de resolver los problemas dentro de la comunidad?
19. Puede ofrecerle otros ejemplos de estrategias que la FUNDACION PROYECTO TITÍ ha utilizado que dañó la relación?

ANEXO B: ENCUESTA HABITANTES LOS LÍMITES**Relaciones con los Públicos de la Fundación Proyecto Tití - Habitantes de Los Límites**

Gracias por ayudarnos con esta encuesta acerca de las relaciones de la Fundación Proyecto Tití con los habitantes de los Límites.

En las siguientes páginas se le presentarán 24 afirmaciones acerca de sus percepciones de la Fundación Proyecto Tití. Se le pedirá que indique, de acuerdo con sus experiencias con la fundación, que piensa Ud de cada afirmación. Por cada afirmación se solicita que escoja la opción que se ajuste dentro de la escala. La escala está compuesta por 7 puntos, de 1 a 7, indicando la medida de acuerdo o desacuerdo que tenga con cada afirmación. No hay respuestas buenas o malas.

Finalmente se le solicitan unos datos demográficos.

¡Muchas gracias por su participación!

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El Proyecto Tití y la gente como yo estamos atentos a lo que el otro dice					
2. El Proyecto Tití considera que las opiniones de la gente como yo son legítimas					
3. En el trato con la gente como yo, el Proyecto Tití tiende a ser balanceada.					
4. El Proyecto Tití realmente escucha lo que la gente como yo tiene que decir					
5. Las directivas del Proyecto Tití dan a la gente como yo suficiente voz en el proceso de toma de decisiones					
6. El Proyecto Tití trata a la gente como yo de forma equitativa y justa.					
7. Cada vez que el Proyecto Tití toma una decisión importante sé que se preocupa por la gente como yo.					
8. Se puede confiar que El Proyecto Tití cumpla con sus promesas					
9. Creo que el Proyecto Tití tiene en cuenta las opiniones de gente como yo a la hora de tomar decisiones.					
10. Me siento muy seguro acerca de las capacidades del Proyecto Tití					
11. El Proyecto Tití tiene la capacidad para llevar a cabo lo que dice que va a hacer					
12. Creo que el Proyecto Tití está tratando de mantener un compromiso a largo plazo con la gente como yo					
13. Puedo ver que el Proyecto Tití quiere mantener una relación con gente como yo					
14. Hay un vínculo duradero entre el Proyecto Tití y la gente como yo					
15. En comparación con otras organizaciones, valoro mi relación con esta organización más					
16. Prefiero trabajar en conjunto con el Proyecto Tití que no					
17. Estoy contento con el Proyecto Tití					
18. Tanto el Proyecto Tití como la gente como yo nos beneficiamos de esta relación					
19. La mayoría de las personas como yo estamos contentos en sus interacciones con el Proyecto Tití					
20. En general, estoy satisfecho con la relación que el Proyecto Tití ha establecido con gente como yo.					
21. La mayoría de la gente disfruta relacionarse con el Proyecto Tití					
22. Cada vez que el Proyecto Tití da u ofrece algo a la gente como yo, en general, espera algo a cambio.					
23. A pesar que gente como yo ha tenido una relación con el Proyecto Tití durante mucho tiempo, aún espera algo a cambio cada vez que nos ofrece un favor.					
24. El Proyecto Tití se compromete con la gente como yo cuando sabe que va a ganar algo					
25. El Proyecto Tití se ocupa de aquellos más propensos a retribuirlos.					
26. El Proyecto Tití no disfruta dar ayuda a otros. (Invertida)					
27. El Proyecto Tití está muy preocupado por el bienestar de la gente como yo.					
28. Creo que el Proyecto Tití se aprovecha de las personas que vulnerables. (Invertida)					
29. Creo que el Proyecto Tití tiene éxito llevándose por delante a otras personas. (Invertida)					
30. El Proyecto Tití ayuda a las personas como yo sin esperar nada a cambio					

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

1. Género

Hombre ____ Mujer ____

2. Edad

18 a 25 años ____

26 a 30 años ____

31 a 45 años ____

46 a 60 años ____

Más de 60 años ____

¿Cómo definiría ud. su relación con la fundación Proyecto Tití?

____ Nunca ha habido relación o interacción

____ He recibido información de sus programas pero no he participado en ellos

____ He participado en algunos de sus programas y/o actividades

____ Participo con frecuencia y recibo beneficio directo de sus programas y/o proyectos

¡Gracias por participar en esta encuesta!

ANEXO C: LIBRO DE CODIFICACIÓN

Fecha:					Octubre 10 de 2011										Codificación:										Cuestionario									
Investigación:					Relación Público-Organización Proyecto Tití										Hoja No:										1									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	
S ₁	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	2	5	3	5	3	4	3	3	5	2	2	2	2	1	4	2	2	4	2	1	2	
S ₂	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	1	4	1	1	4	2	5	2	
S ₃	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	2	5	1	1	5	2	4	2	
S ₄	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	1	2	2	5	2	5	2	2	5	2	1	2	
S ₅	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	1	3	3	2	2	4	1	1	4	2	5	2	
S ₆	4	3	4	4	2	5	4	4	2	4	5	3	4	4	4	2	3	1	4	4	5	5	4	4	4	1	2	1	1	4	1	4	2	
S ₇	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	2	2	4	3	2	2	4	1	2	5	2	3	2
S ₈	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	1	1	3	2	2	3	2	1	2	
S ₉	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	3	
S ₁₀	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3	3	
S ₁₁	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	2	3	2	5	2	2	5	1	1	3	
S ₁₂	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	4	4	4	2	2	3	3	2	3	2	2	4	2	3	3	
S ₁₃	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	2	2	4	2	1	3	
S ₁₄	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	2	3	2	4	4	2	2	4	2	4	3	
S ₁₅	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	5	2	2	2	1	2	2	1	4	2	4	3	
S ₁₆	4	5	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	2	5	2	1	5	2	4	3	
S ₁₇	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	2	2	2	2	2	5	2	2	5	1	5	3	
S ₁₈	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	1	4	1	
S ₁₉	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	2	2	2	4	5	2	2	5	2	5	1	
S ₂₀	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	5	1	1	3	
S ₂₁	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3	3	
S ₂₂	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	2	2	2	2	2	4	2	2	5	2	3	4	
S ₂₃	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	2	2	2	2	4	2	2	5	2	3	4	
S ₂₄	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	2	1	1	5	1	1	5	2	3	4	
S ₂₅	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	5	2	2	5	2	1	4	
S ₂₆	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3	4	
S ₂₇	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3	4	
S ₂₈	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	3	4	
S ₂₉	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	4	5	1	2	2	4	5	2	4	4	
S ₃₀	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	2	1	4	
S ₃₁	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	4	
S ₃₂	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	
S ₃₃	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	4	2	5	2	2	5	2	3	4	
S ₃₄	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	2	2	2	5	2	1	5	2	3	4	
S ₃₅	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3	4	
S ₃₆	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	1	1	5	2	3	4	
S ₃₇	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	3	4	

